



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**EL ESTUDIO DE MERCADO CON UN  
ENFOQUE DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA: EL CASO DE UN MUEBLE  
TIPO CHIFONIER**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

PLANEACIÓN

PRESENTA:

**ALBERTO ROMO FLORES**

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. GABRIEL DE LAS NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO

2010





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Jurado Asignado:**

Presidente: Dr. Juan Manuel Estrada Medina

Secretario: Dr. Tomas Bautista Godínez

Vocal: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

1er. Suplente: Dr. Benito Sánchez Lara

2do. Suplente: MI. José Domingo Figueroa Palacios

Lugar donde se realizó la tesis:

Posgrado de Ingeniería; Ciudad Universitaria, México. D. F.

**Tutor de Tesis:**

Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

---

**Firma**

## Agradecimientos

Esta es la culminación de dos años de trabajo en los que he podido disfrutar de las alegrías y aprender de los errores. Todo este camino no hubiera sido posible sin las personas que han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente. Todos y cada uno de ellos han aportado su granito de arena y me gustaría mostrarles mi agradecimiento, aunque un par de líneas se quedan cortas.

En primer lugar, me gustaría mostrar mi agradecimiento a mi mamá, por todo el amor, apoyo y enseñanzas que siempre me ha brindado...

A mis hermanos, hermanas y familia, por ser una apoyo constante e incondicional en los malos y los muchos buenos momentos, por sus ánimos y alegría.

A mis amigos y amigas, por su dedicación y ayuda, tanto en el plano académico como en el personal. Han sido un ejemplo de profesionalidad y madurez para mí.

También quisiera hacer un especial agradecimiento a mi tutor el Dr. Gabriel, por la dedicación siempre mostrada, por su amabilidad, predisposición y entusiasmo. Sin su ayuda y asesoramiento, este trabajo no hubiera sido posible.

A todos mis maestros y maestras, por sus enseñanzas y continua disponibilidad.

Y finalmente, a todos quienes han sido parte esencial de **mi preparación...**

## Contenido

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1. Antecedentes</b>	<b>5</b>
1.1 La Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión (FEPI)	5
1.2 El Estudio de Mercado en la Formulación y Evaluación de Proyectos	8
1.3 Problemática en los Estudios de Mercado en la FEPI	10
<b>Capítulo 2. Planeación Estratégica (PE)</b>	<b>13</b>
2.1 Concepto de Planeación Estratégica	13
2.2 El Proceso de Planeación Estratégica	14
2.3 Herramientas para la PE	20
<b>Capítulo 3. La Planeación Estratégica en los Estudios de Mercado</b>	<b>30</b>
3.1 El Enfoque Estratégico en el Estudio de Mercado	30
3.2 Propuesta de Desarrollo de un Estudio de Mercado	32
<b>Capítulo 4. Estudio de Mercado de un Mueble Tipo Chifonier</b>	<b>47</b>
4.1 La Idea	47
4.2 El Producto	57
4.3 El Mercado	68
4.3 La Comercialización	84
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 1. El Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 2. El Análisis FODA</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 3. La Matriz General Electric</b>	<b>120</b>
<b>Anexo 4. La Matriz Boston Consulting Group</b>	<b>127</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>131</b>

## Introducción

La presente tesis aborda el tema del desarrollo de los estudios de mercado con el apoyo de herramientas de corte estratégico. Por lo tanto, el objetivo general del presente trabajo es el desarrollo de una propuesta que permita mejorar la bondad y viabilidad de un estudio de mercado, para que por medio de técnicas y atributos de corte estratégico, se pueda avanzar al desarrollo de nuevas formas de evaluar y formular proyectos de inversión más acordes al tiempo actual.

La estrategia de investigación que se siguió, fue revisar la literatura tradicional sobre los modelos de desarrollo de estudios de mercado dentro de la evaluación y formulación de proyectos de inversión, esto con el fin de analizar su estructura y con ello sus limitantes.

De igual forma, se investigó sobre las modernas prácticas de estrategia empresarial y sobre las investigaciones que han abordado este tema. Para con esta base, elaborar una propuesta de mejora en el desarrollo de estudios de mercado que permita ofrecer más y mejores elementos de análisis al momento de tomar una decisión ante un proyecto de inversión. Propuesta que se aplicó a un caso práctico.

Este trabajo se desarrolla en cinco capítulos y cuatro anexos.

En el primer Capítulo se presenta de manera general el desarrollo tradicional de los estudios de evaluación y formulación de proyectos de inversión, se muestra además la definición de proyecto y el modelo pragmático del proceso de inversión. Se expone, el modelo generalizado de estudios de mercado, su importancia en la evaluación y formulación de proyectos de inversión, y finalmente la problemática que existe al desarrollar un estudio de mercado en nuestros días.

En el segundo Capítulo se presenta de forma breve y muy general el tema de la Planeación Estratégica; se aborda el concepto, el proceso, y la clasificación de técnicas y/o herramientas. Finalmente se describen las técnicas seleccionadas de apoyo en el desarrollo de la propuesta de estudio de mercado.

En el Capítulo 3 se plantea la importancia de la Planeación Estratégica como materia de apoyo al desarrollo de estudios de mercado, seguido por la presentación de la Propuesta de Desarrollo de Estudios de Mercado.

En el Capítulo 4, la Propuesta de Desarrollo de Estudios de Mercado diseñada en esta tesis se pone a prueba aplicándola al estudio de mercado de un mueble tipo chifonier.

La estructura de esta propuesta, pretende separar la investigación en tres etapas de desarrollo; la etapa de objetivos, de proceso y de resultados. Cada etapa

contribuye a la investigación con elementos específicos que se integran al resultado del estudio.

Finalmente se presentan las conclusiones en el capítulo 5, se presenta también la bibliografía y en anexos, se presenta el desarrollo de las cuatro técnicas estratégicas de apoyo.

## Abstract

Market research is a fundamental part in the formulation and evaluation of an investment project, since it is the support guide in making decisions about the determination of their market, because of the fact that this amount is defined of their income as costs and investments involved.

Currently, when analyzing specific existing literature on market research as part of the formulation and evaluation of investment projects, in general, one can see that these texts respond to traditional methods of collection, data analysis and information about the behavior market history. That only allows the creation of a business plan, launch a new product or service, improve an existing product or service and expand into new markets with historical information that does not recognize the importance of the project in a dynamic market.

In this work a proposed development of market research supported by a systematic structure that is concerned to regain the creativity of investigator-developer, incorporate strategic attributes such as adaptability of the product or service on the market. This way reaching benefits in competitiveness and especially providing relevant information to owners before an investment project.



# Capítulo 1. Antecedentes

## 1.1 La Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión (FEPI)

La realización de un proyecto, significa satisfacer una necesidad específica, la cual no puede ser dejada a la espontaneidad de quienes lo quieren desarrollar, por ello es que se ha elaborado y sistematizado los conocimientos de modo que se pueda ir organizando paso a paso las actividades necesarias para poder lograrlo.

Los proyectos son producto de la evaluación de múltiples opciones, que se pueden presentar, existiendo una infinidad de posibles soluciones o alternativas para lograr aproximarse a la realidad que se desea. Cada una de estas alternativas traerá con ella variantes que el evaluador de proyectos debe considerar frecuentemente.

### Definición de Proyecto

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma puede haber diferentes ideas, inversiones, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc.”<sup>1</sup>

Así, la formulación y evaluación de un proyecto de inversión será la guía de apoyo en la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión, actualmente se presenta como el estudio donde se muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la inversión.

### La Importancia de los Proyectos de Inversión

“Todos y cada uno de los bienes y servicios que tenemos disponibles en el mercado, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de esto, hubo quien se dedicó a producirlos en masa, por consiguiente tuvo que realizar una inversión económica.”<sup>2</sup>

Con base en la anterior definición, siempre que se requiera satisfacer alguna necesidad a través de un producto o servicio habrá que realizar algún tipo de

---

<sup>1</sup> Baca Urbina, G. Evaluación de Proyectos, Quinta edición, Corea: McGraw-Hill, 2006. Pág.2

<sup>2</sup> Haime Levi, L. Planeación Financiera de la Empresa Moderna, México: ISEF, S.A., 1995. Pág. 223

inversión, por lo que será conveniente realizar el estudio necesario para tener una alta probabilidad de éxito en la consecución de la satisfacción.

### **Clasificación de las Inversiones**

Existen diferentes criterios para definir la tipología de las inversiones, no obstante cada vez con más frecuencia se utiliza la clasificación que define las inversiones en cuatro grupos, a saber:

- Inversiones de renovación.
- Inversiones de expansión.
- Inversiones de modernización o de innovación.
- Inversiones estratégicas.

De hecho, aunque la clasificación anterior es explícita por sí misma, cabe destacar que las inversiones estratégicas, comprenden las integraciones verticales de uno o de varios de los eslabones que forman parte de la cadena de insumo-producto: tienen una finalidad defensiva y ofensiva de manera simultánea contra suministros deficientes en cantidad o calidad, o contra precios excesivos de los proveedores.

Luego entonces, “para tomar una decisión sobre un proyecto de inversión es necesario que éste sea sometido al análisis “multidisciplinario”.”<sup>3</sup>

Una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto. El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo.

### **Definición de Evaluación**

La evaluación, aunque es la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto.

Por su parte, en el ámbito de la inversión privada, el objetivo principal es que la empresa sobreviva, participar en el mismo segmento del mercado, diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre capital, etcétera; en esencia la realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piense invertir, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, por lo cual los criterios y la evaluación son, la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Haime Levi, L. Planeación Financiera de la Empresa Moderna, México: ISEF, S.A., 1995. pág.3

<sup>4</sup> Haime Levi, L. Planeación Financiera de la Empresa Moderna, México: ISEF, S.A., 1995. pág. 3

## Modelo Pragmático del Proceso de Inversión

Como parte de esta necesidad de evaluar los proyectos de Inversión, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP) dependiente de Nacional Financiera elaboró un modelo de estudio en el año 1986, con el fin de buscar una mejor comunicación entre los integrantes de los equipos profesionales multidisciplinarios que participan en las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos.<sup>5</sup>

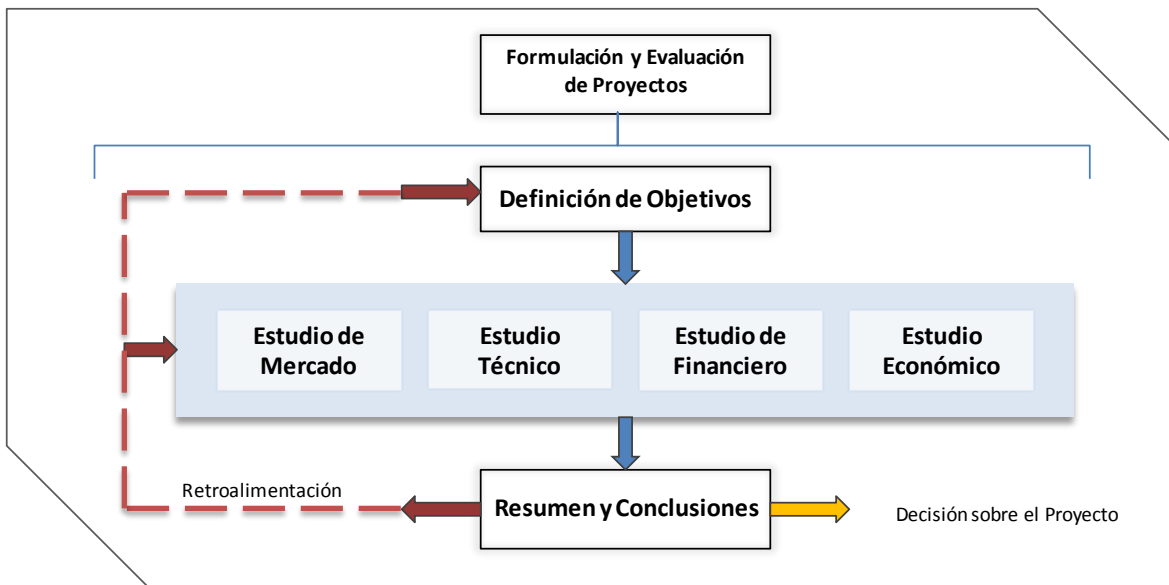
Se integró el modelo del proceso de inversión, cuya función, es que definiera con precisión y congruencia las etapas del ciclo de vida de los proyectos, esto es, en su lectura tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, así como en el orden de los distintos conceptos con base en un arreglo matricial, el modelo se presenta en la tabla 1.

Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión						
Etapas	Fases de Desarrollo	Finalidad	Contenido	Resultado	Nivel de Estudios	Tipo de Estudios
Preinversión	Identificación	Detectar necesidades y recursos buscar su satisfacción y aprovechamiento eficiente	Diagnostico, pronóstico e imagen objetivo	Las estrategias y lineamientos de acción	Gran visión	Regional Sectorial Programa de inversión
	Formulación y Evaluación	Generar y seleccionar opciones y determinar la más eficiente para satisfacer una necesidad específica o aprovechar un recurso	Análisis y evaluación de opciones	La opción óptima y su viabilidad técnica, económica y financiera	Perfil Prefactibilidad Factibilidad	Mercado Técnico - Tecnológico Organización Financiero Evaluación
	Ingeniería del Proyecto	Contar con los elementos de diseño, construcción y especificaciones necesarios	Desarrollo de la Ingeniería básica y de detalle	Memorias de cálculo y de diseño, especificaciones y planos	Proyecto definitivo de Ingeniería	Ingeniería básica Ingeniería de detalle
Decisión	Gestión de los Recursos	Definir el tipo de agrupación social, formalizarla y obtener los recursos	Negociaciones jurídicas, financieras y laborales	La capacidad jurídica y los recursos requeridos por la inversión	Asesoría	Financiero Jurídico Laboral
Inversión	Ejecución y Puesta en Marcha	Disponer de los recursos humanos, físicos y financieros	Programas de construcción, instalación y montaje Pruebas de maquinaria y equipo	La infraestructura física, laboral y directiva	Plan de ejecución	Programa: Construcción instalación y montaje Adquisiciones Formación de recursos Financiero Puesta en marcha
Recuperación	Operación y Dirección	Generar eficientemente beneficios económicos y sociales	Planeación, organización, dirección, evaluación y control	La producción de satisfactores eficaces	Optimización	Eficiencia del proceso de los diferentes estudios

Tabla.1 Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

<sup>5</sup> Nacional Financiera. Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

Como parte de la guía que desarrolló el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP) enseguida se presenta en la figura 1 el Esquema General de Formulación y Evaluación de Proyectos.



**Figura.1** Esquema General de la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión (Guía para la formulación y evaluación de proyectos).

Actualmente, la estructura general de la evaluación de proyectos es una forma de esquematizar la evolución que implica este análisis, y se establece como un precedente, de manera muy general, de todas las etapas de la evaluación.

## 1.2 El Estudio de Mercado en la Formulación y Evaluación de Proyectos

Uno de los factores a considerar en la formulación y evaluación de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de sus ingresos, como por los costos e inversiones implícitos.

“El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección, análisis de datos e información acerca del comportamiento dinámico del mercado. Permite la creación de un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar un producto o servicio existente y expandirse a nuevos mercados.”<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Sapag Chaín, N. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, México: Pearson, 2007, pág. 54

Con esto, el estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprará un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y el nivel de ingresos.

Por lo tanto, el estudio de mercado requiere de más elementos de investigación que solo el análisis y determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Pocos proyectos son los que explican, por ejemplo, la estrategia de comercialización, la cual tiene en muchos casos una fuerte repercusión.

Dentro de los objetivos del estudio de mercado se tienen: ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios, conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios, y cuantificar los ingresos del proyecto; en donde de ser insostenible cualquiera de estos aspectos de entrada se cuestionaría la factibilidad del proyecto en cuestión.

En la figura 2 se esquematiza la estructura general del estudio de Mercado, la cual tiene un orden basado en 4 áreas principales de investigación.

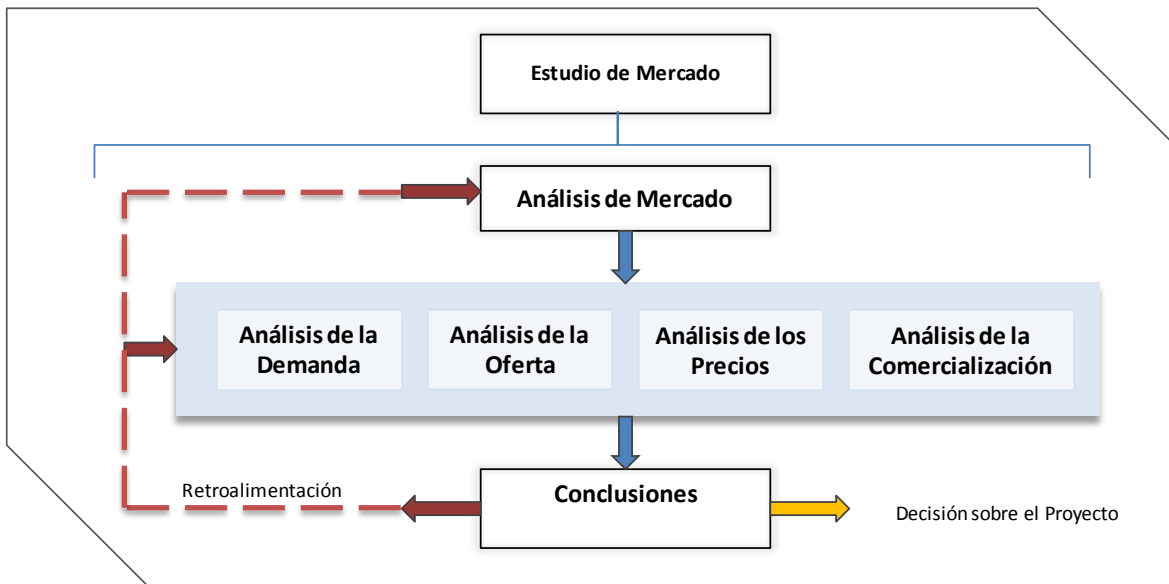


Figura.2 Esquema General del Estudio de Mercado.

De acuerdo con Urbina (2006), “la investigación que se realice debe ser información sistematizada; el método de recopilación deberá ser objetivo y no tendencioso; los datos recopilados siempre deben ser información útil y el objeto de la investigación debe tener como último fin, servir para la toma de decisiones.”<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Baca Urbina, G. Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Corea: McGraw-Hill, 2006. Pág. 7

### 1.3 Problemática en los Estudios de Mercado en la FEPI

Actualmente, al analizar la bibliografía específica existente sobre la formulación y evaluación de proyectos de inversión, de manera general, se puede comprobar que estos textos responden a esquemas tradicionales que fueron originados en los años setenta y ochenta del siglo XX. Tiempo en el que el estudio y evaluación de proyectos estaba orientado principalmente por especialistas, o por quienes deseaban iniciarse en esa área de estudio.<sup>8</sup>

Razón por la cual, generalmente los estudios plantean modelos sustentados en métodos, herramientas e información que sólo estaba al alcance de las grandes empresas, especialmente en lo que se refiere a la gestión posterior al proyecto.<sup>9</sup>

Este hecho lleva a que los estudios sean multidisciplinarios y estén influidos de tal manera por disciplinas o por los especialistas que, por adecuarlos precisamente a modelos propios establecidos, terminen con un resultado irrelevante. Un producto informativo que sólo es comprendido por los especialistas que lo desarrollaron.<sup>10</sup>

Seguramente por similar influencia, los distintos programas de apoyo al desarrollo de proyectos, a pesar de las adaptaciones, están guiados por dichos modelos y al conformar sus requerimientos con base a ellos, incentivan su generalizada utilización.

Consecuentemente, el empresario o emprendedor que tiene pocas opciones de inversión y que asume el rol de inversionista, no podría realizar su evaluación, al recibir un modelo que ya no es el adecuado para generar información relevante y competir en el entorno actual, condición que aminora su propósito como herramienta básica para la evaluación.

De ahí que el empresario que no sea capaz de cambiar esta condición, de modificar su proyecto con nuevas estrategias creativas para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de fracasar.<sup>11</sup>

No se trata con esto de hacer una consideración de desuso de productos informativos basados en estos modelos, sino simplemente se requiere de más y mejores herramientas de análisis para comprender de mejor manera el entorno actual, se requiere de la capacidad creativa de adecuar modelos diferentes y originales, no solo para solucionar aspectos que afectan negativamente el estudio

---

<sup>8</sup> Gómez Ceballos G. Marketing para la Evaluación de Proyectos. Febrero 2004.

<sup>9</sup> Gómez Ceballos G. Marketing para la Evaluación de Proyectos. Febrero 2004.

<sup>10</sup> Milocco J.M. Evaluación de Proyectos de Inversión Lineamientos para un Enfoque Empresarial adecuado a PYMES. Enero del 2002.

<sup>11</sup> Milocco J.M. Evaluación de Proyectos de Inversión Lineamientos para un Enfoque Empresarial adecuado a PYMES. Enero del 2002. GestioPolis. pág. 2

de proyectos, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, contribuir o aprovechar oportunidades de triunfo.<sup>12</sup>

Es reconocido por los profesionales del área de evaluación de proyectos y por distinguidos autores del tema, que muchas veces el empresario encara la formulación de un proyecto de inversión porque se lo exigen generalmente una entidad bancaria o gubernamental, pero no como un procedimiento y herramienta para la toma de decisiones.

Así también, es sabido que "proyectos perfectamente factibles fracasan en la fase de implementación porque el empresario no aprovecha correctamente la información del proyecto o porque formula políticas erradas en la fase mencionada". El empresario encara la formulación de proyectos de inversión muchas veces porque se lo exigen.<sup>13</sup>

Si bien, uno de los factores críticos en la formulación y evaluación de proyectos es la determinación de su mercado, no se puede contemplar el éxito de un estudio de formulación y evaluación de proyectos de inversión, sin antes contar con un correcto estudio de mercado.

Por lo tanto, la realización de un estudio de mercado, "no debe verse como un requisito impuesto por una institución para prestar recursos financieros, sino principalmente como un instrumento que provee una importante información a los inversionistas respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo."<sup>14</sup>

Por otro lado, al desarrollar el estudio de mercado, para que sea exhaustivo en la mayoría de las situaciones posibles, no debe ser un proceso que solo origine un importante cúmulo de información multidisciplinaria en el mejor de los casos, especialmente sobre los temas de la estructura económica y competitiva del mercado. El apoyo fundamental que debe brindar un estudio de mercado vinculado a un proyecto es el arrojar de manera transdisciplinaria la información suficiente sobre las oportunidades que tiene el proyecto de posicionarse o no en el mercado.

Con esto, el estudio de mercado tendrá como objetivo primordial determinar y cuantificar los ingresos por las ventas del producto, verificando la posibilidad real de penetración en un mercado determinado.

El estudio de mercado debe de brindar la información relevante acerca de las fuerzas de la competencia en el microambiente que rodea el negocio en que se pretende incursionar, esto es, el mercado formado en parte por los proveedores,

---

<sup>12</sup> Schnarch Kirberg, A. Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas. Quinta Edición, Colombia: McGraw-Hill, 2009.

<sup>13</sup> Schnarch Kirberg, A. Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas. Quinta Edición, Colombia: McGraw-Hill, 2009, pág. 3

<sup>14</sup> Gómez Ceballos G. Marketing para la Evaluación de Proyectos. Febrero 2004.

los competidores, los distribuidores y los consumidores principalmente, es decir por los diferentes actores que intervienen en el mercado del propio proyecto.<sup>15</sup>

Podemos agregar también, que actualmente se cuenta con una gran cantidad de información que aunque no está sistematizada se podría utilizar en la preparación de un estudio de mercado, pero lo más grave es que aun se carece del factor elemental de dinamismo en la preparación del proyecto de producto o servicio, razón por la cual muchos proyectos salen al mercado con productos o servicios que ya no pueden competir en el entorno y más importante aún que ya no son requeridos por el número de consumidores objetivo.

Si el propósito es desarrollar un estudio de mercado para asegurar la viabilidad comercial de un proyecto; es decir, el estudio de mercado tiene su razón de ser en la medida en que permite una aproximación, en una determinación apriorística, al "éxito" en la puesta en marcha y en el funcionamiento de la idea original.<sup>16</sup>

Por lo tanto, se considera que esa evaluación debe ser realizada prioritariamente por el empresario, que es el responsable de la inversión y de la gestión posterior, y al cual, se debe ofrecer un producto informativo que sea cabalmente comprendido. Al no ofrecerle modelos adecuados al análisis de la información de su realidad, se impide que sea una herramienta para la toma de decisiones y justifica que solamente opte por el estudio de mercado por conveniencia.

Al haber un alto grado de ineficiencia en el uso de los recursos debemos reconocer las limitaciones de los modelos tradicionales propuestos. A la par de lograr una mayor difusión y adaptabilidad de nuevos modelos, es necesario, casi imprescindible, como parte del proceso de cambio, que los estudios de mercado se realicen de manera transdisciplinaria y con un máximo esfuerzo para aportar el sustento estratégico ajustado a la realidad, en un escenario cada vez más globalizado.

No en todos los casos se ha realizado un estudio y una reflexión prospectiva que permita descubrir cuál será la reacción de los diferentes actores del mercado ante la aparición de un nuevo producto, también en ocasiones aunque los inversionistas hayan tenido una buena idea y se hayan asesorado para la formulación del proyecto, no siempre tienen las capacidades que se requieren para darle seguimiento y evolucionar adaptándose a la realidad del mercado.

---

<sup>15</sup> Gómez Ceballos G. Marketing para la Evaluación de Proyectos. Febrero 2004.

<sup>16</sup> Milocco J.M. Evaluación de Proyectos de Inversión Lineamientos para un Enfoque Empresarial adecuado a PYMES. Enero del 2002.



## Capítulo 2. Planeación Estratégica (PE)

### 2.1 Concepto de Planeación Estratégica

No hay definición de planeación estratégica universalmente aceptada, sin embargo, uno de los primeros autores del tema la define como: “Un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”<sup>1</sup>

Como parte del proceso por definir la planeación estratégica, se ha observado una diferencia muy importante entre dos planteamientos. “El primer planteamiento considera el entorno como un mero presupuesto sobre el cual planificar, mientras que el segundo basa su formulación en la consideración de aquel como algo dinámico en lo que las organizaciones se encuentran inmersas y en el que la acción no puede ser planificada sin considerar todos sus elementos.”<sup>2</sup>

Con lo anterior se identifica a la Planeación Estratégica como: “la disciplina que bajo un planteamiento metodológico trata de coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y manteniendo en el espacio y en el tiempo, todo ello en un entorno en competencia.”<sup>3</sup>

Esto implica una síntesis que supone intuición, una técnica y a la vez un arte en el que el estratega o actor debe saber decidir y negociar de una forma dinámica, manejando la incertidumbre, la ambigüedad y las posibilidades de negociación.<sup>4</sup>

Por lo tanto, la Planeación Estratégica se basa en una serie de técnicas analíticas que se limitan a permitir una mejor comprensión del posicionamiento de una empresa sobre su mercado actual y potencial, y será a partir de esta comprensión cuando la reflexión acerca de nuestras posibilidades, sobre todo de nuestras capacidades y flexibilidad para la adaptación a un entorno dinámico, permitan diseñar estrategias flexibles y eficientes en el camino de planear exitosamente.

---

<sup>1</sup> Steiner A. George. Planeación Estratégica. México: CECSA, 2004, pág.20

<sup>2</sup> Mintzberg, H. et al. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall, 1997.

<sup>3</sup> Garrido Buj, S. Dirección Estratégica. Segunda Edición. España: McGraw-Hill, 2006, pág. 17

<sup>4</sup> Garrido Buj, S. Dirección Estratégica. Segunda Edición. España: McGraw-Hill, 2006, pág.19

## 2.2 El Proceso de Planeación Estratégica

A partir de la planeación estratégica, de los objetivos que persigue y los pasos previos que son necesarios para impulsarla de manera adecuada, es posible entender las distintas etapas que sigue el proceso de planear estratégicamente.

Antes de empezar su descripción, es necesario aclarar que existen distintos enfoques acerca de cómo debe desarrollarse éste proceso, lo que implica, que no existe una verdad universal al respecto y por lo que es recomendable revisar siempre a distintos autores para tener una idea más general sobre su desarrollo.

Teniendo presente lo anterior, se presenta en la figura 3, un diagrama de flujo y la consideración de la planeación como algo asociado a un proceso es inherente a describir una realidad compleja de naturaleza dinámica, lo que la hace susceptible de ser considerada mediante fases o etapas.

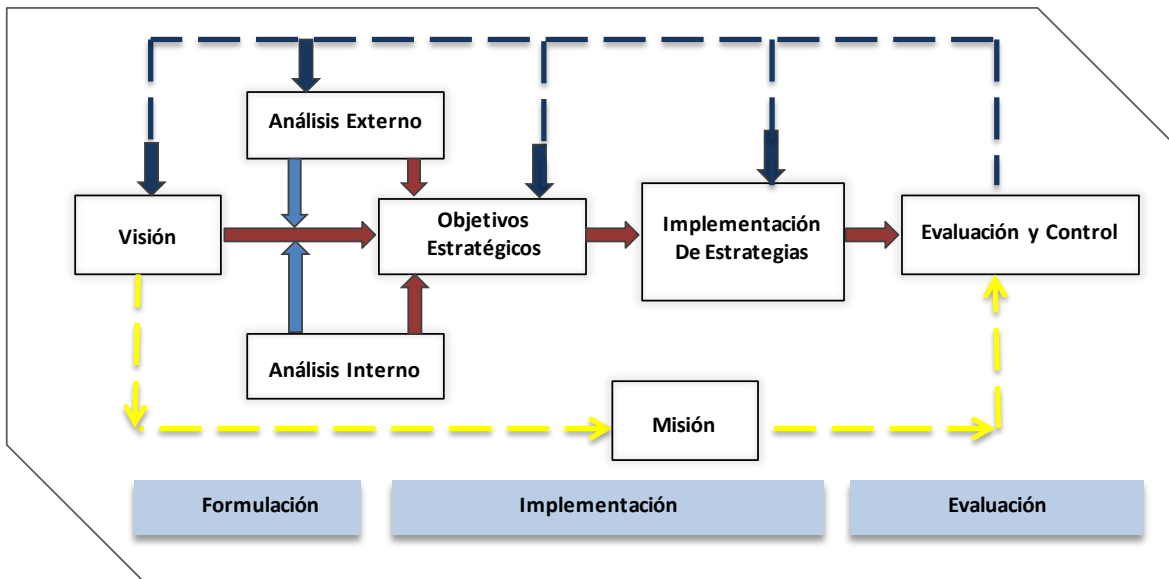


Figura.3 Proceso de Planeación Estratégica. (Elaboración Propia)

### Etapa de la Formulación

La etapa de formulación se inicia con la definición de los lineamientos generales que enmarcan el funcionamiento. Éstos se esclarecen al definir tanto la Visión como la Misión.

#### Visión

De acuerdo con la figura 3, el primer elemento a considerar dentro del proceso de la Planeación Estratégica es la visión, la cual se puede definir como la expresión que marca hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y sirve de aliciente para

orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y desarrollo de una organización.<sup>5</sup>

## Misión

La misión se define como: el propósito, fin o razón de ser de la organización, e involucra el entorno y el sistema social en el que se actúa, lo que se pretende hacer, para quién se va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia, las preferencias, los recursos, y las capacidades distintivas de todos los involucrados.<sup>6</sup>

Con ello es posible entender porque la misión tal y como se muestra en el diagrama de la figura 3 es el vinculo de unión entre la visión y las actividades que se desempeñan en la organización. Es por lo tanto, a diferencia de la visión más precisa, más específica y poner mayor énfasis en la “actualidad” de la organización, debiendo ser más certera.

## Etapa del Diagnóstico

La segunda etapa dentro del proceso de planeación estratégica es el diagnóstico de la situación en la que se encuentra una organización, tanto con respecto al ambiente en el que se desenvuelve, como en relación a su propio funcionamiento. El diagnóstico detecta los problemas existentes y la forma más adecuadas de abordarlos.

De este modo, un diagnóstico permite:

- Conocer el estado actual de la organización en un ambiente.
- Identificar las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Comparar las diferentes áreas de la organización con respecto a otras similares.
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de los planes a futuro.

Ahora bien, un diagnóstico se desarrolla tanto para conocer la situación de una organización, como para conocer las causas de los problemas que impiden la realización de actividades, establecidas de acuerdo a lo definido. Sin embargo, para saber lo que representa un problema, es necesario entender lo que éste implica. La definición propuesta por Aramayo (2005) señala que básicamente un problema es la diferencia entre la realidad actual y la realidad que se desea lograr.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Fleitman J. Negocios Exitosos. México: McGraw-Hill, 2000, Pág. 283

<sup>6</sup> Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Onceava Edición, México: Pearson, 2008.

<sup>7</sup> Aramayo O. (2005) Manual de Planeación Estratégica. Santiago, Chile: Universidad de Chile. 2009. Pág. 52.

Teniendo claridad sobre ambos conceptos; diagnóstico y problema, es posible entender la utilidad que representa tanto en el análisis del entorno como en el análisis interno de la organización.

### Análisis del Entorno

Todas las organizaciones se relacionan permanentemente con su entorno, ya que a través de él, obtienen los insumos necesarios para generar los productos que posteriormente entregan a sus clientes, usuarios y/o beneficiarios que están también presentes en el ambiente.

Hoy en día, las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, lo que implica, que están en permanente contacto con su alrededor y ésta es una variable importante que inevitablemente influye en el funcionamiento de la organización, condicionando con ello, el logro de sus objetivos. Por ello, es necesaria la realización de un análisis del entorno en el que la institución se desempeña.

De acuerdo con éste análisis “consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización”<sup>8</sup>. Además del microambiente; en el que se busca determinar cómo la coyuntura externa (económica, política, etc.) puede afectar el desempeño de la organización.

A modo de resumen, es posible señalar que lo que se busca a través del análisis externo es minimizar el impacto de las amenazas y administrarlas adecuadamente, así como de potencializar las oportunidades del entorno en beneficio de los objetivos.

### Análisis Interno

Así como se realiza un análisis externo de la organización, es necesario también, conocer las condiciones en las que ésta se encuentra a través del análisis interno. Con el fin de determinar “la capacidad que tiene la organización para lograr sus objetivos.”<sup>9</sup>

A través de este análisis es posible determinar lo que se ha llamado “las capacidades distintivas de la organización”, que son de una gran trascendencia ya que por medio de estas es posible generar ventajas competitivas para la organización, y con esto, poseer una herramienta clave tanto para su vigencia como para su crecimiento.

---

<sup>8</sup> Hill, Ch. y Jones, G. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado, Sexta Edición. México: McGraw-Hill, 2005.

<sup>9</sup>C. Bendlin (2000); Planificación Estratégica, 2009.

Ahora bien, las ventajas competitivas han adquirido una gran relevancia durante los últimos años, ya que es hacia su adquisición y mantenimiento donde se dirigen los mayores esfuerzos organizacionales.

De acuerdo con esto, las ventajas competitivas son características internas de la organización, siendo capaces de sumarse o enfrentar al entorno, orientadas al cumplimiento de la Visión y así generan beneficios críticos para la organización.

Es una característica o una condición de dirección y estrategia interna, que está bajo el total dominio de las fuerzas de la organización y que la diferencia positivamente de las otras organizaciones de su industria y específicamente de su grupo estratégico.”<sup>10</sup>

### **Determinación de objetivos Estratégicos**

Una vez definida la visión y misión de la organización, y considerando la información del diagnóstico, se tiene la base para la definición de los objetivos que permitirán lograr y concretar lo definido dentro del proceso de planeación.

A través de estos objetivos se pondrán en operación con hechos concretos las ideas definidas anteriormente, lo que permitirá definir la realización de actividades concretas con plazos y recursos específicos, de tal manera darle el sentido al accionar organizacional.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos son los resultados específicos de mediano plazo que la organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la visión, con lo que se entiende el contexto en que deben formularse y la periodicidad que deben tener, de tal manera que permita ir produciendo resultados visibles y evaluables para realizar las modificaciones necesarias que permitan ir adaptándolos de acuerdo a los cambios que sufra el plan.<sup>11</sup>

### **Implementación de la Estrategia**

Con la formulación de los objetivos estratégicos, finaliza la etapa de diagnóstico del proceso de planificación estratégica. Se han definido las directrices que guiarán el funcionamiento de la organización y se ha obtenido la información respecto a la situación en que ésta se encuentra.

---

<sup>10</sup> Castillo E. (2005) Planificación Estratégica y Control de Gestión. Documento elaborado para Cátedra Planificación. Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile.

<sup>11</sup> Castillo E. (2005) Planificación Estratégica y Control de Gestión. Documento elaborado para Cátedra Planificación. Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile.

Esta parte del proceso ha sido reconocida por diversos autores como una de las principales debilidades de la organización, la falta de concertación que tienen los planes hacen de estos sólo una declaración de buenas intenciones que después pasan a engrosar los archivos.

Por esta razón, es necesario seguir algunos pasos y recomendaciones que permitan tener un proceso de implementación exitosa que materialice las voluntades en hechos concretos.

Las consideraciones y recomendaciones son variadas pero ayudan a facilitar la implementación de un plan estratégico, por lo que se intentará hacer una síntesis de ellas.

En primer lugar, se enfatiza la importancia del liderazgo, como elemento clave para el encauzamiento adecuado del plan. De acuerdo con esto, el principal motivo para contar con un liderazgo claro y fuerte está dado por la necesidad de tener agentes al interior de la organización, que faciliten la adaptación a los cambios que implicará la adopción del plan, ya que muchos de éstos pueden resultar traumáticos para importantes segmentos de la organización, lo que perjudica los resultados que de él se puedan obtener.

Por esta razón, “es fundamental generar una armonía que responda a una visión compartida a través de un liderazgo que sepa conciliar intereses individuales y colectivos, crear un ambiente de confianza mutua y trabajo positivo mediante una adecuada y fluida comunicación y la delegación necesaria de responsabilidades y recursos, y considerar tan importante la labor de apoyo como la de control, desarrollando un fuerte sentido de trabajo en equipo.”<sup>12</sup>

Así, por medio de un adecuado liderazgo, además, es posible contar con un agente que es capaz de generar una “constante evaluación del logro de las actividades, resultados y objetivos según el plan, así como notar los cambios que se produzcan en el contexto para poder reaccionar adecuadamente incorporando los ajustes necesarios oportunamente. Esto se da gracias a que el plan estratégico parte, desde su origen, con la definición del sistema de evaluación permanente que se logra a través del establecimiento de un sistema de control.

## **La Evaluación y el Control**

Tal como se ha dicho, contar con la mayor cantidad de información posible es un elemento fundamental que posibilita que se tomen decisiones más acertadas de acuerdo con la realidad organizacional y al ambiente en que se desempeña.

---

<sup>12</sup> C. Bendlin (2000); Curso de Planificación Estratégica, 2009.

Durante el proceso de planeación estratégica es muy posible que ocurran hechos no previstos, que cambien las condiciones iniciales afectando las definiciones formuladas en el plan. Para detectar estas anomalías es necesario contar con un sistema que provea permanentemente información sobre el estado de evolución del plan en las distintas áreas de la organización, estableciendo así, un sistema de control con las medidas que permitan llegar a los resultados deseados.

Por otro lado, es importante generar mecanismos de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los resultados previstos, estableciendo en caso contrario, las causas por las cuales no se lograron, detectando responsables y los distintos costos que ello significa, sobre todo en relación con el logro de los objetivos definidos en el plan.

Por ello, es importante realizar evaluaciones y controles de manera permanente, ya que “a medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas.”<sup>13</sup>

## La Evaluación

La evaluación del plan es un proceso que permite, básicamente, comprobar el logro de los resultados deseados en comparación a los resultados logrados, y determinar las brechas existentes entre éstos, qué aspectos de la planeación fallaron y quiénes son los responsables de dichas fallas.

Para tener más claridad sobre lo que implica la evaluación, en relación con el plan, se señala lo siguiente: “Si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de verificar esa racionalidad, midiendo el cumplimiento o perspectiva de cumplimiento de los objetivos o metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos.”<sup>14</sup>

## El Control

Son distintas las modalidades de control que existen en las organizaciones. Sin embargo, para contribuir al éxito del plan es conveniente realizar una que enfatice la importancia del logro de los objetivos más allá de los procedimientos que se realizaron para obtenerlos, ya que lo importante es que el plan cumpla su propósito, es decir, que facilite el logro de los objetivos que la organización se ha propuesto conseguir.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Cerrud, A. (2002) Proceso de Planificación Estratégica, USMA. 2009.

<sup>14</sup> Ander Egg, E. (1995) Introducción a la Planificación, Buenos Aires, Argentina: Lumen. 2009

<sup>15</sup> Ander Egg, E. (1995) Introducción a la Planificación, Buenos Aires, Argentina: Lumen. 2009

## 2.3 Herramientas para la PE

Las herramientas para la planeación estratégica constituyen un medio de trabajo, de análisis y evaluación que se ha consolidado como el instrumento más usual y a la vez, quizá, el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias.

La realidad o entorno que rodea a la toma de decisiones estratégicas es sumamente amplia en cuanto al número de variables e interrelaciones existentes. Asimismo, las posibilidades de representar dicha situación son limitadas, como lo es la posibilidad de considerar todos y cada uno de los factores que, concatenados, explican una determinada posición, situación o mero hecho.

Es por ello que se acude a modelos (representaciones a escala y en términos lógicos de una realidad más compleja) y resúmenes o síntesis de las situaciones. En este sentido las técnicas estratégicas se entienden como instrumentos de análisis para la gestión estratégica en el que se combinan aspectos derivados del análisis interno y externo tendentes a proporcionar un apoyo formalizado para la toma de decisiones estratégicas.

Las técnicas de análisis para la gestión de estrategias se encuentran ubicadas generalmente dentro de cuatro etapas sucesivas en el proceso de análisis estratégico.

Etapas o fases del proceso de Planeación	Objetivo Buscado	Técnicas Usuales
Inicial	Comunicar Definir un problema Estructurar un problema Describir un contexto	Método Delphi Arbol de Decisión Mapas Visuales Modelo de 5 Fuerzas de Porter
De Coordinación	Explicar Identificar influencias Controlar las variables Relacionar variables	Matriz BCG Matriz GE Análisis Morfológico Matriz de Impacto cruzado
De predicción	Explorar Predecir Pronosticar	Escenarios Simulaciones Método Delphi
De búsqueda de soluciones	Desarrollar estrategias Optimizar	Matriz FODA Métodos de Optimación

**Tabla.2** Clasificación de Técnicas y Herramientas para la PE.

Estas solo son algunas de las principales herramientas para el desarrollo del proceso de análisis.

Dentro del grupo de técnicas generalmente utilizadas para la gestión de estrategias en las organizaciones, enseguida se presentan las que forman parte de la propuesta de selección para el desarrollo del estudio de mercado.



El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

En la medida que la competitividad se manifiesta con mucho dinamismo, en donde la globalización presenta nuevas aperturas que invitan a las empresas a incursionar en nuevos mercados, las técnicas deben ayudar a entender la realidad de los actuales mercados en todos sus alcances. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de estrategias.

Esta herramienta hace un análisis de la información de los principales actores en la estructura general de mercado, con el fin de descubrir qué factores determinan la competitividad del sector y de sus empresas.

La matriz BCG y la matriz GE.

Estas matrices hacen una representación sintética, de un conjunto de factores considerados relevantes o críticos para el éxito de una organización. Dentro de todo el grupo de matrices estratégicas estas dos cumplen con dos de los más importantes elementos estratégicos.

- En primer lugar, ser representaciones gráficas de la posición competitiva global de las diferentes empresas, permitiendo visualizar en una sola imagen, la fortaleza o debilidad general de la empresa.
- En segundo lugar, estar siempre referida a más de dos dimensiones: una externa, y por ende no modificable por quien elabora o utiliza la matriz que busca reflejar el grado de atractivo del sector en el que participa y mínimamente otra interna, permitiendo reflejar la fuerza o debilidad de la propia empresa en el sector en el que opera y que es susceptible de ofrecer ideas para la mejora de la posición global.

La matriz FODA

La matriz FODA es una de las más importantes generadoras de estrategias, a través de ella se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos y los externos.

Por otro lado, las estrategias del tipo FODA son las más obvias, ya que tratan de combinar los factores de la empresa con los del entorno y de esta forma obtener mejores resultados.

Es conveniente señalar que estas son solo algunas de las herramientas que se pueden utilizar, y no significa que sean todas más allá de esta propuesta. Muy por el contrario, la gestión estratégica involucra un proceso creativo, flexible y continuo.

En ese sentido, la propuesta representa sólo un camino que debe ser sometido a la revisión, dado el carácter cambiante de las condiciones internas y externas del sector.

### El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michel E. Porter

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que se difiere la acción conjunta de dichas fuerzas.

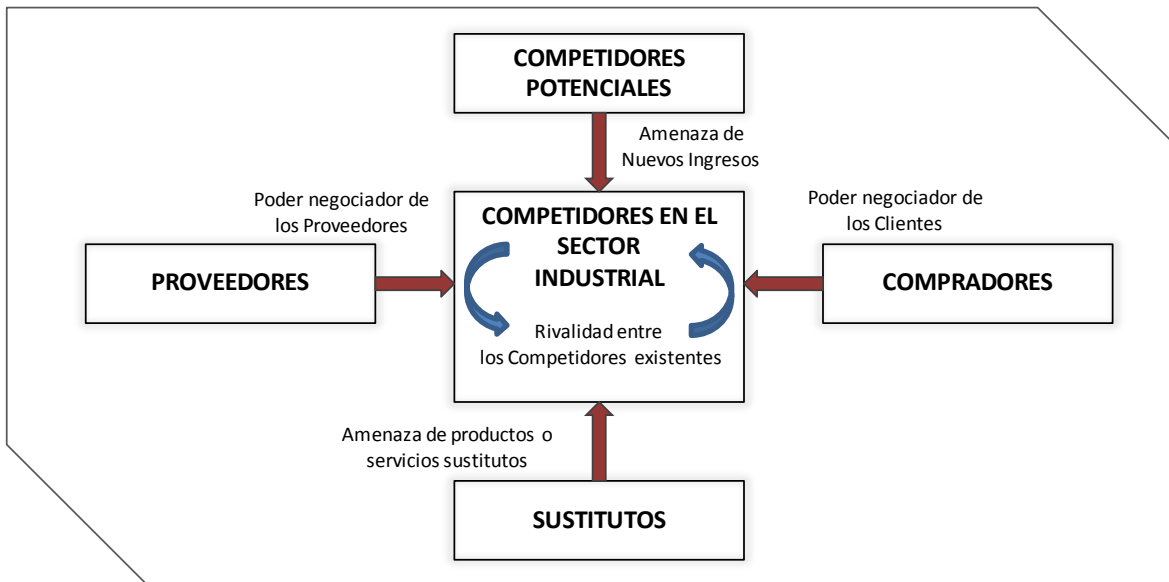


Figura.4 Fuerzas que mueven la competencia en un sector Industrial

#### Amenaza nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

## La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

## Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

## Poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

## Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>16</sup>

## Análisis FODA

El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una de las herramientas más utilizadas en la planeación estratégica debido a su gran sencillez y utilidad, existiendo en la literatura múltiples aplicaciones y referencias a ella. También se le conoce como matriz TOWS por sus siglas en Inglés.

Así también es útil para identificar las estrategias maestras o de desarrollo, las estrategias particulares, necesarias para la programación y presupuestación de la organización.

---

<sup>16</sup> Porter E. Michael (1996). Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México: CECSA.

Los cuatro elementos que integran el análisis situacional:

**Fortalezas:** Son aquellas características o virtudes propias de la organización que soportan la identidad de la misma y facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.

**Debilidades:** Son aquellas características o deficiencias de la organización que dañan a la misma y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la organización, que representan un peligro y que pueden impactar negativamente para lograr sus objetivos.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones o coyunturas que se presentan en el entorno de la organización, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos.

Las fortalezas y debilidades (elementos internos) son aspectos relativos a la estructura y funcionamiento de la organización y que actúan generalmente en el tiempo presente.

Por su parte, las amenazas y oportunidades (elementos externos) son generalmente aspectos referidos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad de la organización y que actúan generalmente en el tiempo futuro.

Estos cuatro elementos se agrupan en un arreglo matricial (Matriz FODA) mediante el cual se realiza el análisis para el diseño de las estrategias.

Para la realización del análisis FODA, es conveniente tener previamente, un perfil básico de la organización: tipo de organización, ubicación, estilo directivo, situación competitiva, auditorías, pronósticos, etc.

En síntesis, el análisis situacional FODA busca potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades. Es un marco de referencia que permite establecer las líneas de actuación futuras.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Sánchez, G. (1991) Técnicas para el Análisis de Sistemas, Cuadernos de Planeación y Sistemas, N°9, DEPMI-UNAM, México.

## Matriz General Electric

La Matriz General Electric (GE), también conocida como Matriz McKinsey, Matriz Direccional es un instrumento de corte estratégico que se utiliza para decidir, principalmente dentro de las áreas de actividad en una empresa a cuál de ellas se dará más apoyo financiero, se dedicarán más esfuerzos y se le prestará más atención.<sup>18</sup>

El objetivo inicial de la Matriz GE fue el ayudar a los responsables de la empresa a identificar las oportunidades y objetivos de inversión en nuevas áreas de actividad. Sin embargo en la actualidad esta matriz brinda oportunidades y objetivos que se convierten en directrices para el establecimiento de los objetivos de crecimiento y para el desarrollo de las respectivas estrategias que permitirán alcanzarlos.

Otra aplicación de la Matriz GE se utiliza para identificar las diferentes empresas con mayor actividad y que son más atractivas para un sector ya que son las que muestran mayores posibilidades de generar recursos. Cada empresa se evalúa en función de los factores de atracción y los puntos fuertes o fortalezas de la empresa.

Los factores de atracción variarán de un sector a otro, pero los más utilizados son:

- Tamaño de mercado
- Diversidad del mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Rentabilidad del sector
- Flexibilidad de los precios
- Estabilidad del sector
- Nivel Tecnológico

Como se puede observar, los factores de atracción se corresponden con las características que las empresas desearían encontrar en los mercados en que operan o en los que se plantean la posibilidad de ingresar.

Por su parte, la identificación de los puntos fuertes o fortalezas de la empresa señala los factores propios de la organización que podrían influir decisivamente en el éxito de mercado de la misma.

Para determinar la posición de cada área u oportunidad en la matriz, usualmente se realizan evaluaciones numéricas de los factores de atracción y de los puntos fuertes con el fin de identificar la posición que les corresponde en las escalas que aparecen en la matriz (alto, medio y bajo) tanto para los puntos fuertes como para los factores de atracción.

---

<sup>18</sup> Garrido Buj, S. Dirección Estratégica. Segunda Edición. España: McGraw-Hill, 2006, pág. 67.

Luego, las evaluaciones de las posibles decisiones de inversión (realizadas, repetidas, en función de los factores de atracción y puntos fuertes de la empresa) se trasladan a una matriz como la siguiente:








		Factores de Atracción del Sector		
		Altos	Medios	Bajos
Puntos Fuertes de la Empresa	Altos	I 	IV 	VII
	Medios	II 	V 	VIII
	Bajos	III 	VI 	IX 

Tabla.3 Matriz GE.

De esta forma, para una determinada área de actividad u oportunidad de negocio la empresa puede determinar que coinciden, por ejemplo, un alto nivel de atracción del sector y un nivel alto en los puntos fuertes de la empresa.

Ahora bien, de acuerdo con los planteamientos de la Matriz GE, existen recomendaciones básicas, expresadas en forma de directrices estratégicas, para cada una de las casillas.<sup>19</sup>

FA= Factores de Atracción  
 PFE= Puntos Fuertes de la Empresa

<sup>19</sup> Fortuny Santos, J. (2002) Evaluación de la Competitividad, El Proceso Tecnológico y la Eficiencia Económica Empresarial, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, pág. 207.

	Evaluación	Directrices Estratégicas
Casilla I	<b>FA altos</b> <b>PFE altos</b>	Invertir para crecer. Apoyar el área con el máximo de inversiones. Consolidar las posiciones alcanzadas. Aceptar niveles de rentabilidad moderados.
Casilla II	<b>FA altos</b> <b>PFE medios</b>	Invertir para crecer. Crecer selectivamente en función de los puntos fuertes de la empresa. Crecer en áreas definidas. Crecer aumentando la participación de mercado. Disminuir los puntos débiles de la empresa.
Casilla III	<b>FA altos</b> <b>PFE bajos</b>	Invertir selectivamente para: a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. Identificar nichos de mercado. Procurar la especialización del producto. Identificar áreas en las que se puedan explotar los puntos fuertes de la empresa.
Casilla IV	<b>FA medios</b> <b>PFE altos</b>	Invertir para crecer. Invertir fuertemente en segmentos seleccionados. Disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad. Identificar nuevos segmentos atractivos que se correspondan con los puntos fuertes de la empresa.
Casilla V	<b>FA altos</b> <b>PFE bajos</b>	Invertir selectivamente para: a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. Procurar la segmentación del mercado. Establecer planes para compensar los puntos débiles.
Casilla VI	<b>FA medios</b> <b>PFE altos</b>	Invertir para: a) Reestructurar las operaciones del área. b) Eliminar la actividad por ser muy arriesgada. Prepararse para la desaparición del área. Tratar de preservar el flujo de ingresos. Buscar nuevas oportunidades de venta. Racionalizar para aumentar los puntos fuertes.
Casilla VII	<b>FA medios</b> <b>PFE medios</b>	Proteger y re-enfocar el área Reinvertir selectivamente para: a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. Defender los puntos fuertes. Re-enfocar la actividad hacia nuevos segmentos. Evaluar una posible revitalización del sector. Controlar cuidadosamente para identificar el mejor momento para la salida o reconversión del área. Racionalizar para aumentar los puntos fuertes.
Casilla VIII	<b>FA medios</b> <b>PFE bajos</b>	Reestructurar. Invertir para: a) Reestructurar las operaciones del área. b) Eliminar el área. Cambiar a segmentos más atractivos. Prepararse para la desaparición del área.
Casilla IX	<b>FA bajos</b> <b>PFE altos</b>	Prepararse para: a) Diversificación. b) Salida del mercado. c) Liquidación de la actividad. Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos. Retirar o exprimir la línea de productos. Identificar el momento preciso de la salida para maximizar el valor actual.

Tabla.4 Matriz de Directrices Estratégicas.

## Matriz Boston Consulting Group

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) toma su nombre de la consultora internacional Boston Consulting Group (BCG), de los Estados Unidos de América, creadora del instrumento.<sup>20</sup>

También se la conoce como Matriz para el Análisis del Portafolio de Productos.

La Matriz BCG clasifica los productos o servicios de una empresa en cuatro categorías, que en BCG designaron con los siguientes nombres: Estrellas, Vacas Lecheras, Perros y Niños Problema (o Signos de Interrogación).

Estas cuatro categorías surgen como consecuencia de distribuir los productos o servicios en la matriz como la siguiente:

Tasa de crecimiento del mercado	Alta	ESTRELLAS	NIÑOS PROBLEMA
	Baja	VACAS LECHERAS	PERROS
		Alta	Baja
		Participación relativa de mercado	

Tabla.5 Matriz BCG.

Como vemos, en el eje vertical se muestra la tasa de crecimiento del mercado, mientras que en el eje horizontal indica el nivel de participación relativa de mercado de los productos o servicios de la empresa. Esta participación relativa se obtiene dividiendo la participación del producto o servicio entre la participación del líder (si el producto o servicio de la empresa es líder siempre obtendrá una calificación superior a 1.0).

La distribución de los productos o servicios, en consecuencia, se realiza midiendo, por una parte, la tasa de crecimiento anual del mercado del producto y, por otra, determinando la participación de mercado relativa del producto o servicio. Una vez determinados estos valores, los productos o servicios se distribuyen en una matriz con los siguientes criterios:

<sup>20</sup> Garrido Buj, S. Dirección Estratégica. Segunda Edición. España: McGraw-Hill, 2006, pág. 58.



ESTRELLAS	NIÑOS PROBLEMA
Productos o servicios que poseen una alta participación en un mercado que muestra un alto nivel de crecimiento	Productos o servicios que poseen una baja participación en un mercado que muestra un alto nivel de crecimiento
VACAS LECHERAS	PERROS
Productos o servicios que poseen una alta participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento.	Productos o servicios que poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento.

**Tabla.6** Matriz BCG: Descripción de Cuadrantes.

**Estrellas:** Muestran un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan.

**Vacas lecheras:** Generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa; exigen menos del efectivo que generan; son productos o servicios ya establecidos en el mercado que requieren, relativamente, menos inversión en actividades de apoyo.

**Niños problema:** No reportan momentáneamente ni efectivo ni beneficios importantes, pero tienen muchas posibilidades de crecimiento, ya que requieren de nuevos soportes financieros para llegar a generar ventas importantes.

**Perros:** Prácticamente no generan efectivo (ventas muy bajas con márgenes muy bajos).

Para mantener un portafolio de productos o servicios equilibrado, una empresa debe preocuparse por:

1. Mantener varias vacas lecheras que le generen el efectivo suficiente para financiar todas las operaciones de la empresa.
2. Tener una o más estrellas, ya que son los productos o servicios que pueden convertirse en un futuro en vacas lecheras.
3. Tener muy pocos perros o sólo tenerlos para mantener un cierto nivel de operaciones que facilite la distribución de los gastos generales o porque son solicitados por algunos clientes importantes.
4. Tratar de convertir sus niños problema en estrellas o salir de ellos.

Una vez clasificados los productos o servicios en sus respectivas casillas, se proponen las diferentes directrices y tácticas para mantener en equilibrio el portafolio de productos.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Fortuny Santos, J. (2002) Evaluación de la Competitividad, El Proceso Tecnológico y la Eficiencia Económica Empresarial, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, pág. 209.

## Capítulo 3. La Planeación Estratégica en los Estudios de Mercado

### 3.1 El Enfoque Estratégico en el Estudio de Mercado

Está claro que el resultado del estudio de formulación y evaluación de un proyecto constituye un antecedente más para ayudar al inversionista a tomar la decisión de llevar a cabo una determinada iniciativa de inversión. Su carácter anticipado determina incluso, que su resultado pueda estar totalmente equivocado, puesto que éste depende del comportamiento de las variables que condicionan el proyecto.

De cualquier manera, el estudio sigue una serie de fases que tienen el objetivo primordial de garantizar una reducción de la incertidumbre, intentando convertirla en un riesgo medido.

El punto de partida para definir los proyectos hoy en día, lo constituye el enfoque estratégico por tener un amplio fundamento en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Su función principal consiste en seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos, sobre la base del análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar

La función de un estudio de mercado con un enfoque estratégico, es orientar la investigación hacia las oportunidades económicas atractivas para un proyecto, es decir, adaptar recursos hacia una visión de proyecto, definiendo objetivos, elaborando estrategias y desarrollando una creativa forma de hacer negocios.

El apoyo fundamental vinculado al FEPI lo constituye el estudio de mercado, que debe brindar la información suficiente sobre las oportunidades que tienen los productos o servicios obtenidos de la ejecución del proyecto, de posicionarse o no en el mercado.<sup>1</sup>

El Estudio de Mercado debe proporcionar la suficiente información acerca del movimiento de las fuerzas del mercado, en el microambiente que rodea al proyecto en cuestión en que se pretende incursionar, esto es, el mercado competidor formado en parte por las empresas que satisfacen la misma necesidad y deseos de los consumidores con mayor o menor eficiencia, los proveedores de insumos, los intermediarios, es decir los diferentes canales de distribución para acercar el producto hasta el consumidor y los propios consumidores, actuales y potenciales que pueden demandar los productos o servicios del mercado competidor o del propio proyecto.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Baca Urbina, G. Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Corea: McGraw-Hill, 2006, pág. 14.

<sup>2</sup> Sapag Chain, N. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, México: Pearson, 2007, pág. 54.

La toma de decisiones sobre cada uno de estos elementos y sobre la relación que existe entre ellos influye de forma determinante en el éxito o fracaso del proyecto.

¿Cuál es la razón por la que un proyecto debe apoyarse en lo estratégico para asegurar que a partir de su ejecución se cubrirá la demanda que no ha sido cubierta por las empresas existentes?, aquí juega un papel determinante el enfoque referido a la acción, de carácter adaptativo por la reflexión y ponderación de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado, el cálculo y la previsión del comportamiento del “otro” frente al propio, la selección de los medios idóneos y la combinación sincronizada y convergente de los dispositivos que permitan alcanzar los resultados esperados, teniendo en cuenta los atributos de mayor atractivo para el mercado, convirtiéndose así en una ventaja claramente competitiva.

Actualmente, no en todos los casos se realiza un estudio estratégico que permita descubrir cuál será la reacción de los diferentes actores del mercado ante la aparición de un nuevo producto, y a pesar de que los inversionistas hayan tenido una buena idea y la hayan acompañado de un buen estudio de mercado no siempre tienen las capacidades que se requieren para gestionar el proyecto.

El estudio de mercado presente en los modelos generales de la FEPI, se apoya típicamente en antecedentes cuantitativos históricos de la oferta y la demanda, variables que actualmente resultan insuficientes en la comprensión de un mercado, y por tanto en el éxito del proyecto. Por lo cual, se puede observar que actualmente algunas grandes empresas buscan nuevos modelos de investigación de mercados, investigaciones que se enfocan en encontrar las variables más relevantes del mercado, y bajo un claro objetivo de desarrollo, se dispone la información necesaria para la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.

Por lo cual, el estudio de mercado tenderá a proporcionar una mayor información estratégica para poder posicionar al producto o servicio en un mercado cada día más competido.

El estudio de mercado al apoyarse con el enfoque estratégico obtendrá mayor complejidad en su proceso de análisis, no obstante, obtendrá también flexibilidad y brindará mayor comprensión del entorno competitivo.

## 3.2 Propuesta de Desarrollo de un Estudio de Mercado

Actualmente, es importante tener en cuenta que la escasez de recursos nos obliga a ser innovadores, creativos y austeros, siendo imperativo el trabajo basado en estudio de proyecto y poseer elementos para su evaluación.

Todo proyecto, sin importar el tamaño o sector al que pertenezca, precisa desarrollar un estudio de mercado. Este debe reunir una serie de requisitos para ser efectivo; debe contener una aproximación realista a la situación del proyecto; su elaboración debe ser creativa y claramente estratégica; debe incluir objetivos realistas; debe ser práctico y asequible para todo el que lo lea; de periodicidad, con sus correspondientes mejoras.

### La Propuesta

El estudio de mercado se presenta en tres etapas de desarrollo y cuatro bloques básicos de investigación.

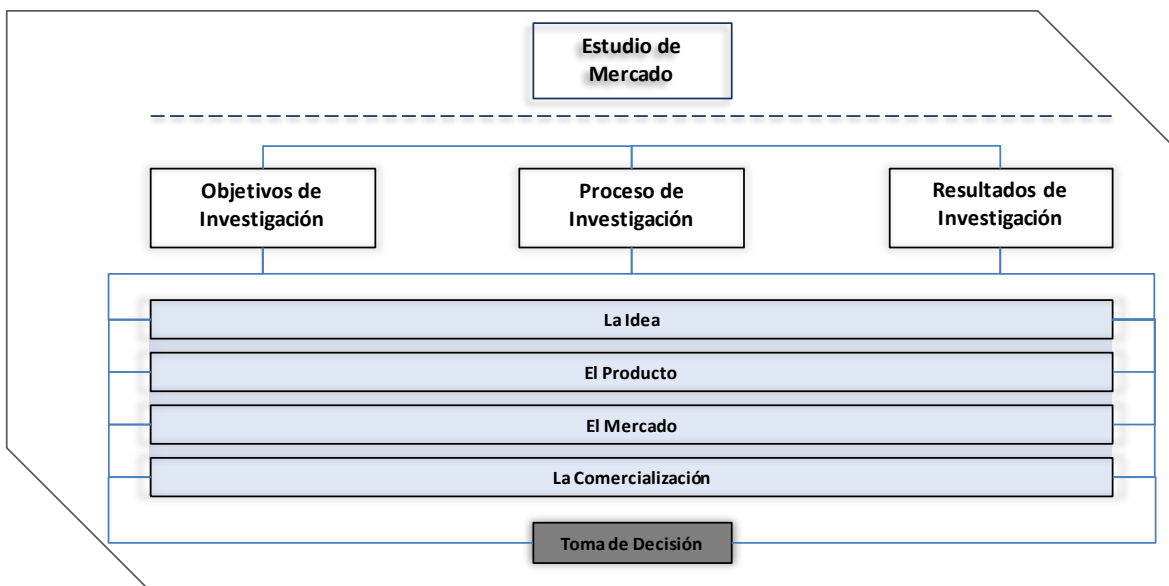


Figura.5 Propuesta General de Estudio de Mercado (Elaboración Propia).

El estudio de mercado debe comprender un mínimo de tres etapas de desarrollo; el planteamiento o definición de objetivos, el proceso de análisis y finalmente un resultado concreto.

Por otra parte, el contenido de las tres etapas de desarrollo, se divide en cuatro bloques básicos de investigación: la idea, el producto, el mercado y la comercialización.

Cada etapa de desarrollo, se divide a su vez en sub-etapas y cada bloque en elementos de investigación.

En el siguiente diagrama se presenta la estructura de la propuesta de estudio de mercado, se presenta mediante un diagrama en el que se muestran las etapas, los bloques y los elementos mínimos de investigación. De la misma forma, también aparecen los apartados, quienes son el resultado de la relación de etapas y elementos de investigación.

ESTUDIO DE MERCADO			
Bloques - Elementos	Etapas de Investigación		
	Objetivo de Investigación	Proceso de Investigación	Resultado de Investigación
I. Idea	IA.1 El Mercado IA.2 El Sector IA.3 El Producto	IB.1 Análisis Conceptual del Producto IB.2 Herramientas Estratégicas IB.3 Diseño Conceptual del Producto IB.4 Evaluación	IC.1 El Contexto IC.2 El Proyecto IC.3 El Producto
II. El Producto	IIA.4 El Diseño IIA.5 Las Innovaciones IIA.6 Los Procesos e Insumos IIA.7 Las Normas y Estándares IIA.8 Las Restricciones	IIB.5 Análisis del Producto IIB.6 Herramientas Estratégicas IIB.7 Diseño del Producto IIB.8 Evaluación	IIC.4 La Identificación IIC.5 La Estructura IIC.6 La Función IIC.7 El Prototipo IIC.8 La Evolución
III. El Mercado	IIIA.9 Los Consumidores IIIA.10 Los Proveedores IIIA.11 Los Competidores IIIA.12 Los Distribuidores IIIA.13 Los Competidores Potenciales IIIA.14 El Entorno	IIIB.9 Análisis del Mercado IIIB.10 Herramientas Estratégicas IIIB.11 Diseño de Mercado IIIB.12 Evaluación	IIIC.9 La Estructura de Mercado IIIC.10 El Mercado Objetivo IIIC.11 El Mercado Futuro
IV. La comercialización	IVA.15 El Producto IVA.16 El Precio IVA.17 La Promoción IVA.18 La Distribución	IVB.13 Análisis de la Comercialización IVB.14 Herramientas Estratégicas IVB.15 Diseño de Estrategia IVB.16 Evaluación	IVC.12 La Comercialización en el Mercado IVC.13 La Estrategia de Comercialización IVC.14 Resultados

**Tabla.7** Propuesta de Estudio de Mercado (Elaboración Propia basada en el FONEP)

### El Contenido de la propuesta de Estudio de Mercado

De acuerdo con el modelo de la propuesta, cada elemento dentro del bloque se desarrolla en una sub-etapa de investigación, generando así un apartado de estudio dentro de la investigación.

Cada apartado de esta propuesta representa un estudio específico y es parte esencial del proyecto de investigación. Razón por la cual, el contenido de cada apartado no está totalmente determinado, sino por lo contrario, esta propuesta al aportar bases de corte estratégico, también pretende fomentar la creatividad del investigador, con la característica de poder adaptar la propuesta a la realidad del entorno y a las características específicas del proyecto.

Por lo tanto, es responsabilidad del investigador desarrollar cada apartado con la profundidad necesaria que el proyecto en particular lo requiera, siempre procurando contrastar la propuesta a la realidad del proyecto.

La descripción de cada parte del contenido de esta propuesta se presenta enseguida:

## I. La idea

El primer bloque de investigación tiene como objetivo principal brindar al investigador un estudio del contexto para desarrollar de mejor manera la idea del proyecto, este estudio contextual analiza la relación que existe entre el mercado, el sector y el producto o servicio en desarrollo. Se apoya en técnicas de análisis y de innovación para garantizar la efectividad del estudio.

### A. Los objetivos de Investigación.

La definición de objetivos dentro de la investigación, es la primera etapa fundamental del estudio de mercado, gracias a esta, se desarrolla un estudio adecuado ajustado a la realidad del mercado.

Conforme a la propuesta, la formulación de los objetivos en cada bloque de investigación, obedece de forma específica a la contribución del estudio en general.

Cada bloque de investigación contiene como mínimo un objetivo dentro del análisis de cada elemento.

#### IA.1 El Mercado

El estudio de este primer elemento llamado mercado tiene como finalidad identificar los factores económicos que, dada ciertas condiciones, presentan requerimientos que justifican la puesta en marcha de un determinado proyecto.

#### IA. 2 El Sector

El sector es el segundo elemento dentro del primer bloque de estudio, en este al igual que en el mercado, se puede analizar mediante una caracterización general, procurando siempre considerar sus particularidades.

### IA. 3 EL Producto

El producto o servicio es el tercero de los tres elementos del primer bloque de estudio. Este implica un descripción de la idea del proyecto, es necesario que al leerla, se tenga una idea clara de cuál es el objeto de estudio. No debe aún incluirse información detallada, esta será descrita en el apartado de identificación del producto.

Con estos tres elementos dentro del primer bloque, no debe pensarse que son todos los elementos que cubren un estudio de mercado, sino que son solo los primeros tres elementos mínimos con los que un estudio de mercado puede ser analizado de forma general.

### B. Proceso de Investigación

Dentro del análisis en cada uno de los bloques de investigación, se desarrollan las siguientes cuatro etapas:

- a) Conocer la información que existe y con esa base decidir dónde se realizará la investigación. (Fuentes primarias y fuentes secundarias)
- b) Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos.
- c) Procesamiento y análisis de los datos.
- d) Desarrollo de un informe en el que se haya procesado la información adecuadamente.

### IB. 1 Análisis conceptual del producto

El análisis se realizara bajo un estudio minucioso de algunas del las siguientes variables usuales para establecer una conclusión: distribución geográfica, potencial económico, niveles culturales y otras relaciones observables.

### IB. 2 Herramientas estratégicas

Una vez desarrollado el análisis de los tres primeros elementos del bloque, se puede contar con el uso de una o varias herramientas de tipo estratégico, estas pueden ayudar al proceso de análisis de la información.

Existe una gran variedad de herramientas estratégicas que son utilizadas para la identificación de oportunidades o en apoyo al desarrollo de una investigación y en la innovación de un producto o servicio.

Es de total importancia en esta propuesta, contar con una o varias herramientas estratégicas que potencialicen el poder analítico y a la habilidad creativa de análisis en el investigador.

### IB. 3 Diseño conceptual del producto

En las etapas anteriores se ha identificado la idea del producto o servicio dentro del contexto de mercado y/o sector, si este trabajo se ha realizado bien, se tendrá la idea de desarrollo del producto o servicio y se estará en condiciones de realizar un diseño del producto o servicio.

Para esto debe entenderse que un diseño es aquel que representa al objeto proyectado. Es decir, representa el sistema completo, dejando todas las partes que configuran el producto o servicio para la segunda etapa del proyecto.

En esta fase del diseño conceptual el producto o servicio debe brindar una solución a los problemas que plantea el objetivo del bloque, y proponer un modelo de producto global que realice las funciones necesarias para dar solución al usuario.

### IB. 4 Evaluación

Para continuar con el correcto desarrollo del estudio, es necesario fijar y acordar algunos aspectos de validación. Estos deberían establecerse en función de los objetivos, ya que estos últimos son los encargados de definir el tipo de producto o servicio que se desea desarrollar.

El problema que aquí se plantea es, ¿cómo validar de manera adecuada la idea recién desarrollada?

Es recomendable crear un cuestionario estratégico alineado con los objetivos propuestos, de tal forma que se pueda tomar la decisión de dar o no continuidad al desarrollo del estudio.

#### Cuestionario

- ¿En qué negocio se pretende estar?
- ¿Qué es posible para mejorar este negocio?
- ¿En que se es único?
- ¿Qué es importante para que sea exitoso?

El cuestionario debe ser desarrollado bajo un enfoque estratégico sin olvidar que sea práctico, recordando que es necesario para determinar la continuidad del estudio en desarrollo, por lo tanto se sugiere al investigador diseñarlo de acuerdo los objetivos específicos del estudio.

### C. Los Resultados de la investigación

Una parte muy importante dentro de esta propuesta es el documento de resultados, el cual tiene como propósito reunir la información más relevante del



análisis y presentarlo de forma documentada. Esto cree en la necesidad de solo brindar la información relevante en contenido de análisis dentro del documento mejorando la comprensión total del mismo.

Enseguida se presentan las descripciones del contenido de las siguientes partes esenciales del documento del primer bloque de investigación.

### IC. 1 El Contexto

Es el nombre que lleva el primer documento que integra las relaciones existentes entre el mercado, el sector y el producto. Así como también es el documento que sirve de antecedente en la definición e identificación del producto o servicio.

### IC. 2 El Proyecto

Dado que el entorno es complejo y muy dinámico, el segundo documento debe contar con un análisis de oportunidades y riesgos del proyecto. El cuál también debe presentar un primer acercamiento sobre la oportunidad de éxito o fracaso del producto o servicio.

### IC. 3 El Producto

El último apartado dentro de este primer contenido, es el desarrollo de la idea de producto o servicio. En éste se describe de manera conceptual la idea básica del producto o servicio a desarrollar.

El contar como mínimo con estos tres elementos ayudará a la integración de este primer documento de estudio. La estructura y elementos que se presenten serán los mínimos necesarios para darle al lector un claro panorama de la necesidad del desarrollo del producto para un mercado estratégico y de las oportunidades de este en un entorno dinámico.

## II. El Producto

La identificación del producto o servicio implica una descripción lo más completa y detallada posible, para lograr que al leerla se tenga una idea clara de cuál es el objeto de estudio. No debe incluirse información excesiva. Así, la identificación del producto debe incluir información que permita su clara descripción en los siguientes aspectos:

- El diseño
- Las innovaciones
- Los procesos e insumos
- Las regulaciones
- Las restricciones

## IIA. Los objetivos de Investigación.

Los objetivos en esta parte del bloque se deben formular con base al estudio y desarrollo del producto o servicio, como parte fundamental del proyecto de inversión.

Los objetivos contendrán una clara orientación hacia el análisis y desarrollo de los elementos de investigación del presente bloque:

### IIA. 4 El diseño

El objetivo en esta parte debe estar orientado al desarrollo de un diseño de producto o servicio que cubra con las necesidades del proyecto y con las características particulares del mercado al que se estudie.

### IIA. 5 Innovaciones

El objetivo debe estar orientado a la investigación de las principales innovaciones relacionadas con la trascendencia el producto o servicio.

En esta parte del estudio se deben proponer objetivos que sean necesarios para observar los productos o servicios de gran innovación y que en gran medida alterarán el desarrollo del proyecto.

### IIA. 6 Procesos e Insumos

Los objetivos deben estar formulados para conocer los principales procesos e insumos en la fabricación u operación del producto o servicio respectivamente. Así como para desarrollar un modelo general de diseño.

### IIA. 7 Normas y Estándares

Complementariamente se desarrollarán objetivos que hagan referencia a la normatividad a que se deberá sujetar el producto o servicio estudiado. Estas pueden ser sanitarias, técnicas o comerciales.

### IIA. 8 Restricciones

Por último, los objetivos aquí tendrán como finalidad básica, el estudiar los factores que, de alguna manera limitan el pleno desarrollo del proyecto visto en el presente como en un futuro lejano.

## IIB. El proceso de investigación.

### IIB. 5 Análisis del producto

El análisis del producto se llevará a cabo mediante una exhaustiva investigación de cada uno de los elementos objetivo de este bloque y de los factores presentes y posibles futuros que afectan a estos.

Esta investigación debe contemplar la clasificación del producto o servicio por su uso y por su efecto como mínimo para la identificación del producto.

La investigación se llevara a cabo mediante información de fuentes primarias y secundarias.

### IIB. 6 Herramientas Estratégicas

Una parte importante dentro de esta propuesta es el enfoque estratégico. Un producto que se desarrolla bajo este enfoque aumenta significativamente su oportunidad de éxito.

Existen diferentes herramientas de corte estratégico, con las cuales el investigador diseñador puede ayudarse en el proceso de desarrollo del producto.

### IIB. 7 Diseño del Producto

El diseño es la siguiente etapa del estudio, en él se presenta un informe detallado sobre las características específicas en estructura y funcionamiento del producto o servicio, éste también debe contar con un prototipo si se trata de un producto.

### IIB. 8 Evaluación

Dentro de la sub-etapa de validación del estudio, se trata de encontrar el mecanismo que posibilite la correcta orientación del estudio, este puede desarrollarse mediante la clara identificación de un diseño de producto o servicio competitivo. Este al igual que en el bloque anterior, se desarrollará mediante un cuestionario de corte estratégico.

En seguida se propone el siguiente cuestionario base, es función de investigador desarrollar un cuestionario lo más adecuado a las características propias y específicas de la Investigación.

- ¿Qué características tiene el producto o servicio?
- ¿En qué somos mejores que la competencia?
- ¿Cómo beneficiamos al cliente?

## IIC. Los Resultados de la investigación

### IIC. 4 La Identificación

El primer documento de resultados en este bloque se presenta mediante un informe que reúne las observaciones del análisis de la investigación, tanto de la descripción, clasificación, innovación, regulaciones y limitaciones del producto o servicio.

### IIC. 5 La Estructura

El siguiente apartado se presenta con la caracterización estructural del producto o servicio, este debe ser explícito y detallado, debe contener información valiosa acerca de las mejoras y diferencias del producto o servicio dentro del mercado.

### IIC. 6 La Función

En lo que se refiere a la caracterización funcional del producto o servicio, se debe contar con la información acerca de las mejoras y diferencias del producto o servicio dentro del mercado.

### IIC. 7 El Prototipo

El prototipo es un elemento de gran importancia dentro de este bloque, es en este, donde se integran las diferentes características del diseño a detalle.

El diseñador debe presentar un prototipo con el mayor número de recursos materiales, siempre con la finalidad de representar la idea en un medio adecuado para representar con la mayor realidad la idea del proyecto.

### IIC. 8 La Evolución

Dentro de este apartado se presentará uno o varios modelos como acercamiento al producto o servicio con múltiples posibles adaptaciones, esto con la finalidad de encontrar un diseño dinámico que pueda ayudar a la evolución del producto o servicio y así poder competir en el ambiente cada vez más cambiante.

El propósito de este nuevo elemento dentro de la investigación es crear un estudio de mercado que no termine con el desarrollo del producto o servicio, sino que vaya más allá y establezca las pautas para la adaptación y mejoramiento del producto o servicio, sin que sea este motivo para desvirtuar el presente modelo de producto o servicio.

### III. El Mercado

El Tercer bloque de investigación está orientado a obtener información acerca de la situación real del mercado en el cual se pretende introducir el producto o servicio. Este estudio debe proporcionar información clara y suficiente acerca de lo que debe hacer el proyecto para obtener el máximo de posibilidades de éxito desde que el nuevo producto o servicio salga a la venta.

Entendiendo como Mercado, el área en que concluyen las fuerzas de los diferentes actores para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

#### IIIA. Los objetivos de Investigación.

Los objetivos en este bloque de investigación deben estar orientados a la investigación y preparación de la estructura del mercado, más que la demanda y la oferta, deben considerarse seis objetivos de estudio relacionados principalmente: el del consumidor, el del proveedor, el del competidor, el del sustituto, el del competidor potencial y el del entorno en general. Cada uno de ellos proporcionara una gran cantidad de información útil y relevante para avanzar un nivel de estudio suficiente para la toma de decisiones, a la vez que su omisión podría conducir a graves errores en la puesta en marcha del proyecto.

##### IIIA. 9 Los Consumidores

El objetivo de este primer elemento es por lo general el estudio más importante para el proyecto. La decisión del consumidor para adoptar un nuevo producto o servicio, tiene componentes tanto racionales como emocionales por lo que la predicción del comportamiento del uso o de la compra del producto o servicio que ofrecerá el proyecto se hace más compleja de lo esperado. Por lo tanto el estudio se desarrollará con la clasificación, tipificación, cuantificación y comportamiento de los consumidores. Sin olvidar que tanto los factores subjetivos o emocionales como los objetivos o racionales son fundamentales en el momento de optar por un nuevo producto o servicio.

##### IIIA. 10 Los Proveedores

El objetivo relacionado con los proveedores se formulará de acuerdo con tres características fundamentales: los insumos, la disponibilidad y la calidad. En este sentido se deberá investigar las condiciones que conviven en el mercado y sus tendencias en el futuro.

##### IIIA. 11 Los Competidores

El objetivo del estudio del mercado competidor tiene la finalidad de permitir al investigador conocer el funcionamiento de empresas similares al proyecto. Sin

embargo los alcances van más a allá en el sentido de poder conocer al competidor en su estrategia de captar más clientes y mejores proveedores.

### IIIA. 12 Los Distribuidores

El cuarto objetivo dentro de este bloque de estudio tiene la finalidad de conocer especialmente cuando el proyecto genera un producto más que de un servicio, la magnitud del canal de distribución para llegar al usuario o consumidor final explicará una parte muy importante en la estructura del mercado.

La complejidad de este estudio radica en que cada canal de una industria tiene asociados distintos niveles de efectividad en las ventas.

### IIIA. 13 Los Competidores Potenciales

El quinto estudio está orientado al estudio de los competidores potenciales, los competidores potenciales son empresas con las que todavía no se compite pero que se intuye que pueden ser una amenaza en el futuro.

### IIIA. 14 El Entorno

El último pero no menos importante de los objetivos es el estudio del entorno, en éste se orienta hacia una investigación general sobre los temas de gran impacto dentro del entorno actual y futuro; un ejemplo puede ser la sustentabilidad.

## IIIB. El proceso de investigación.

### IIIB. 9 Análisis del Mercado

El tipo de propuesta que se presenta tiene la característica fundamental de estar enfocada exclusivamente para aplicarse en estudios de evaluación de proyectos. La investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y en este tipo de estudios, la decisión final estará encaminada a determinar si las condiciones del mercado son o no, un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

La investigación debe contar con las siguientes características:

- La recopilación de la información debe ser amplia y suficiente.
- El método de recopilación debe ser en lo mayor posible objetivo.
- Los datos recopilados siempre deben ser información relevante.
- El objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir como base para la continua toma de decisiones.
- La investigación debe contener información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

### IIIB. 10 Herramientas Estratégicas

Una parte importante dentro del estudio de mercado es obtener información relevante que permita establecer las estrategias competitivas que potencialicen el éxito del proyecto.

Esta propuesta se basa fundamentalmente en un análisis de mercado con un enfoque estratégico, por lo que una vez identificado cada uno de los elementos del bloque, la información tendrá que ser analizada utilizando como mínimo una herramienta de corte estratégico. Con el fin de contar con información estratégica para la toma de decisiones.

Existen diferentes herramientas de corte estratégico con las cuales el investigador evaluador puede ayudarse en el proceso de análisis del mercado. Enseguida se enlista una propuesta de tres técnicas de corte estratégico, las cuales pueden ser utilizadas con el fin de apoyar la investigación del estudio de mercado.

- Matriz Boston Consulting Group
- Matriz General Electric
- Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

### IIIB. 11 Diseño de Mercado

La siguiente etapa se denomina “el modelo de mercado”, es la etapa del estudio en donde se desarrolla una estructura general sobre las características del mercado, se trata de encontrar las principales características del su funcionamiento. Este modelo debe contener las variables y sus funciones.

### IIIB. 12 Evaluación

Éste es uno de los apartados fundamentales dentro de esta etapa, ya que en éste, se desarrollara una estimación de la validez del análisis del mercado. Si se llegara a este punto sin la adecuada información para la toma de decisiones, se debe parar la investigación y replantear objetivos con el fin de mejorar el estudio.

En seguida se propone un cuestionario que tiene la función de ayudar al investigador en su etapa de validación del estudio de mercado.

- ¿Cuál es el mercado actual?
- ¿Cuál es el mercado potencial?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado actual como del potencial?
- ¿Cuál es la ubicación física del mercado actual como del mercado potencial?
- ¿Cuáles son las necesidades y requerimientos del mercado actual y potencial?

## IIIC. Los Resultados de la investigación

### IIIC. 9 La estructura de Mercado

El primer documento que se debe presentar es el resultado del análisis del mercado, este debe contener toda la información resumida sobre la investigación de la estructura y funcionamiento del mercado. Resaltando los aspectos más importantes resultados de las matrices de corte estratégico.

### IIIC. 10 El Mercado Objetivo

El Mercado objetivo es el documento que debe integrar de manera clara y resumida la cuantificación de las ventas del proyecto.

Para esto debe apoyarse en la estructura del mercado y en las tendencias mas relevantes del mercado.

### IIIC. 11 El Mercado Futuro

El tercero y último de los documentos que integran este bloque es el mercado futuro, en este documento se debe presentar un panorama general cuantitativo y cualitativo de lo que será el mercado en un futuro próximo, así como presentar las oportunidades de éxito que tiene el proyecto para comercializarse dentro de futuros mercados.

## IV. La Comercialización

### IVA. Los objetivos de Investigación.

El primer objetivo a desarrollar dentro de esta parte del estudio, debe de estar enfocado a la investigación de la comercialización en el mercado del producto o servicio.

#### IVA. 15 Producto

El objetivo relacionado con el producto debe estar formulado de acuerdo con las características generales del producto o servicio.

#### IVA. 16 Precio

De igual manera, el objetivo debe estar orientado al estudio de la clasificación, tipificación y comportamiento del precio dentro del mercado.

#### IVA. 17 Promoción



El tercer apartado presenta objetivos que guían el análisis y estudio de la Promoción.

#### IVA. 18 Distribución

El cuarto apartado presenta objetivos relacionados con la Distribución y los canales de la distribución.

#### IVB. El proceso de investigación.

El principal objetivo debe estar definido en función de la investigación necesaria para desarrollar la estrategia de comercialización.

Los siguientes objetivos se formularan de acuerdo a las variables de la mercadotecnia y sus elementos de investigación:

- El producto
- El precio
- La Promoción
- La distribución

#### IVB. 13 Análisis de la Comercialización.

El análisis de la comercialización se llevará a cabo mediante el estudio de cada uno de sus elementos y de las tendencias que muestra el mercado.

La investigación debe llevarse a cabo mediante información de fuentes primarias y secundarias

#### IVB. 14 Herramientas Estratégicas

Como ya se ha mencionado, una parte muy importante de esta propuesta es el carácter estratégico del estudio. Con lo que éste, también debe formar parte de la comercialización. Recordando que, un plan que se desarrolla bajo un esquema estratégico aumenta sus posibilidades de éxito.

Dentro de las diferentes herramientas de corte estratégico, aquí se presenta la matriz FODA con la cual, el investigador puede ayudarse en el proceso de desarrollo de la investigación de comercialización.

#### IVB. 15 Diseño Estratégico

El diseño de la estrategia de comercialización es la siguiente etapa del estudio, en éste, se presenta un esquema detallado del conjunto de estrategias que se deben seguir para competir en el mercado, así como también, para encontrar los mecanismos adecuados de diferenciación que potencializan el éxito del proyecto.

## IVB. 16 Evaluación

Dentro de la sub-etapa de validación del estudio, se desarrollará un cuestionario de corte estratégico que permita ofrecer información acerca de la continuidad del estudio.

En seguida se propone el siguiente cuestionario, recordando que es función de investigador desarrollar un cuestionario lo más adecuado a las características propias y específicas del proyecto en particular.

- ¿Qué características tiene el producto o servicio?
- ¿En qué somos mejores que la competencia?
- ¿Cómo beneficiamos al cliente?

## IVC. Los Resultados de la investigación

### IVC. 12 La Comercialización en el Mercado

El primer documento dentro de este bloque debe ser el informe resultado de haber investigado y analizado los mecanismos de la comercialización en el Mercado. Este informe contendrá como resumen las principales observaciones de las cuatro principales variables de la mercadotecnia.

### IVC. 13 La Estrategia de Comercialización

El segundo documento dentro del estudio de la comercialización, será el diseño de la estrategia de comercialización del proyecto. Este documento debe representar en resumen las principales estrategias que conducirán al proyecto a lograr los objetivos establecidos dentro del estudio.

### IVC. 14 Los Resultados

El tercero y último de los documentos del estudio del proyecto, será el informe de resultados. Este documento debe hacer explícita la conclusión, resultado de cada bloque de investigación y resaltar con énfasis el valor estratégico que aporta el desarrollo de esta investigación para la realización del estudio de mercado.

## Capítulo 4. Estudio de Mercado de un Mueble Tipo Chifonier

### 4.1 La Idea

#### El contexto

La Industria del mueble en México está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con resistencia al cambio y estilo predominantemente artesanal. Hasta hace algunos años el nivel de calidad del mueble mexicano era el adecuado para el mercado nacional; sin embargo, para mantenerse así y estar en posibilidades de competir en el mercado internacional, el sector ha requerido adaptar sus procesos y cambiar hacia la modernidad.

A partir de la apertura comercial donde la fuerte competencia con los muebles importados provocó que, en promedio, las empresas utilizaran su capacidad instalada en menor medida y que, aunado a la caída del mercado doméstico se impulsará a las empresas hacia el mercado internacional.

La industria del mueble en sus inicios se componía de talleres pequeños con poca maquinaria y una escasa mano de obra, ahora mediante el fomento de instituciones bancarias y de crédito entre otras, ha podido alentar al sector mediante programas más específicos tanto en el ámbito nacional como internacional.

En los materiales, cada día se impone más la utilización de materias primas que no impliquen el agotamiento de los recursos naturales: pinturas no contaminantes, herrajes más ergonómicos, pegamentos más especializados y ecológicos. Se imponen materiales que tengan un alto valor agregado como es el caso de los polímeros.

En la producción, en México aún no es dominante una cultura de alta productividad; cada recurso debe rendir al máximo y los desperdicios ya no son costeables. En los países más desarrollados, se está imponiendo una tendencia a concentrar toda la producción de una planta en la fabricación de un solo tipo de pieza o mueble con una altísima productividad.

En la comercialización, han aparecido nuevos canales de venta como los grandes almacenes y las ventas por Internet. El correo directo se utiliza con mayor intensidad. La asesoría, el servicio al cliente y la garantía sobre el producto ya forman parte de la oferta básica que exige el mercado.

La globalización del mercado de muebles mexicano y la mayor información a que tienen acceso los clientes, ha rebajado considerablemente los precios reales, lo

cual exige procesos de administración, producción y comercialización mucho más eficientes.

El estilo predominante en la industria a principios de los noventa era artesanal, de poco diseño y con poco avance tecnológico incorporado en las empresas del ramo. Hacia finales de la década el avance del sector con respecto a los estilos y la tecnología ha dado un cambio importante, debido a la implementación de nueva maquinaria y materias primas que han podido diversificar el uso de los productos madereros y de las formas y aplicaciones en sus terminados.

A pesar de ello todavía las empresas de la industria del mueble tienen muchas deficiencias, estas empresas ocupan alrededor de la mitad de su capacidad instalada lo que origina un bajo crecimiento en su productividad y la posible desventaja en la competencia, debido a la apertura comercial.

La Industria mueblera es medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen.

Son muy pocas las entidades federativas en el ámbito nacional que tienen mayor vocación de producción, comercialización y distribución, solo debido a su alto volumen de mano de obra, de recursos financieros, de comunicaciones y de ingresos.

El Mercado cuenta con un subsector que está integrado por gran número de empresas fabricantes de muebles de madera, las cuales representan más de la mitad del total del sector mueblero nacional.

La participación que representa la pequeña y mediana empresa en la producción de muebles de madera origina un promedio de 90% del total y el cual es resultado en primer lugar de las características de esta industria, que es en su mayoría pequeños talleres con poca maquinaria, en segundo lugar por las características de fabricación, las cuales requieren de un menor proceso de elaboración de muebles.

La industria del mueble ha mostrado un gran interés no sólo en el ámbito regional, sino también a nivel nacional e internacional, donde México ha sido un proveedor tradicional de muebles en el mercado internacional, y ha registrado una tasa de crecimiento medio anual hacia la exportación del 20.6% durante 1992 al 2008.<sup>1</sup>

Por su parte, la estructura comercial del sector mueblero está conformada por un gran número de establecimientos de los cuales el 8.9 % se dedican al comercio al por mayor de mueble y accesorios para el hogar y las oficinas; el 18.8% al comercio de equipo, mobiliario y material para el comercio y los servicios; y un 72.1% al comercio al por menor de muebles en general.

---

<sup>1</sup> Ortega Castañeda, Carlos (2002) El Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Mueblera en México, Tesis, UNAM, Capítulo 4.

Entre el sector industrial y el comercial incluyendo los talleres de reparación de muebles se emplea el 54.8% de personal que labora en este sector industrial y el 45.1% en el sector comercio.<sup>2</sup>

La industria del mueble ha participado con un promedio de 3.0 % durante el periodo de 1993 a 2008 en el PIB manufacturero y con un 3.2 % del empleo total de la industria manufacturera. Del total de ventas de muebles de madera el 58.1% corresponde a la pequeña empresa, el 31.8% a la mediana y el 10.5% a la grande en 2008.

La estructura de la industria del mueble por tamaño de establecimientos muestran un gran desarrollo de parte de los pequeños establecimientos y de la absorción del empleo originado en primer lugar por la tradición que tiene la industria de estar compuesta por un gran número de talleres artesanales que no necesariamente requiere de una maquinaria sofisticada y que además necesita de poca mano de obra calificada para su producción.<sup>3</sup>

## El Proyecto

El comercio mundial de mobiliario ha ido en constante aumento en los últimos años. Y ha empezado a producir una de las más grandes industrias de producción, de la cual México participa en gran nivel.

En México durante el periodo de 1940 a 1970 el modelo de sustitución de importaciones permitió un rápido y sostenido crecimiento económico; crecimiento basado casi exclusivamente en el mercado interno, que requirió de muy pocos centros de mercados predominantes y que, aunado a las transformaciones sociales del periodo, dio lugar a la formación y consolidación de un sistema urbano excesivamente concentrado.

En los años setenta, el agotamiento de este modelo de desarrollo económico coincidió con los cambios en las tendencias de crecimiento urbano. Además, surge en México un fuerte interés por el planteamiento de políticas tendientes a reforzar a las ciudades de tamaño intermedio. Este creciente interés por las ciudades medias se debe, entre otras cosas, a la inquietud manifiesta de los organismos internacionales por los centros secundarios y al proceso de descentralización y desconcentración poblacional que experimentan algunas de las principales urbes del mundo.<sup>4</sup>

La crisis económica de las últimas dos décadas, los avances tecnológicos y el

---

<sup>2</sup> Bancomext, Sector Muebles , < <http://www.docstoc.com/docs/8941334/SECTOR-MUEBLES> >

<sup>3</sup> Bancomext, (1998), Oportunidades de Negocio: para la Industria Mueblera.

<sup>4</sup> Garrocho y J. Sobrino, Sistemas Metropolitanos: Nuevos Enfoques y Prospectivas, SEDESOL, México, 1995.

impulso al nuevo modelo de desarrollo basado en la apertura comercial, transformaron la estructura espacio-sectorial de la economía productiva.

Los cambios en la estructura económica alteran necesariamente las tendencias de distribución del crecimiento urbano, lo cual, potencialmente, conduce a la reestructuración del sistema urbano nacional hacia un modelo menos concentrado. Permitiendo un crecimiento en el número de industrias fuera de las grandes ciudades.

El proceso de urbanización tiende a fundamentarse, en mayor medida, en el crecimiento de ciudades medias y menores, con potencialidades para ofrecer oportunidades de inversión.

Si bien es cierto que se ha logrado, en algunos casos, el crecimiento económico de diversas ciudades medias en nuestro país, también es cierto que éstas han tenido que enfrentar una compleja problemática urbana, lo cual pone de manifiesto la falta de una adecuada planeación.

Podría decirse que la distribución en el espacio de los elementos físicos en donde se desarrollan diferentes actividades como las áreas para industria, habitación, comercio, servicios, vialidad, etc. está condicionada por una serie de interrelaciones, ligas y flujos diversos generados por las actividades económicas, el comportamiento de los grupos sociales y de las instituciones públicas, etc.

Al final de los años setenta, cuando la tasa de los saldos migratorios de algunas ciudades medias rebasa la tasa de los saldos migratorios de las Zonas metropolitanas, termina el proceso de concentración e inicia el proceso de desconcentración de la población, acompañado del crecimiento acelerado de la inversión en la ciudad media.

En las últimas cuatro décadas, pequeñas ciudades han experimentado tasas de crecimiento poblacional mayores que las de las zonas metropolitanas así como un constante crecimiento del sector manufacturero.

Un ejemplo de los cambios en el desarrollo urbano, motivados por una descentralización y desconcentración poblacional de las zonas metropolitanas se aprecia en la industria mueblera como una de las actividades económicas más importantes de la industria de la transformación.

La industria mueblera está integrada en su mayoría por empresas micro, pequeñas y medianas; muchas de ellas con una organización familiar, las cuales, frente a una decidida política de reconversión tecnológica de las grandes plantas transnacionales, han tenido hasta ahora la capacidad para responder a las necesidades de producción. Esto ha sido posible dado lo intensivo de la mano de obra que caracteriza dicha actividad industrial.

Las grandes empresas manufactureras de muebles, por su parte, han concluido

una primera etapa en su proceso de reconversión y tecnificación; ahora operan con un proceso más reducido en comparación con el que tuvieron durante los primeros años de la década de los ochenta.

La manufactura de muebles es variada, se fabrican diversas piezas en diferentes modelos y estilos. Con lo que las grandes empresas, además de fabricar, también maquilan para otras grandes industrias como la automotriz.

Hoy el sector mueblero es dinámico, tiene un constante crecimiento, y por ello se ha constituido en uno de los principales generadores de empleos de la industria de la transformación. Hecho reconocido en todo el país y fuente de orgullo para todos los centros productores de muebles.

Por otra parte y a partir de 1996 cada año se organizan exposiciones muebleras a nivel nacional; a través de las exposiciones, los productores han logrado incrementar la demanda de sus bienes y servicios.

La concentración y la diversidad de empresas en términos de su tamaño pueden fomentar, en teoría, la creación de un mercado de maquinaria y herramienta capaz de proporcionar a los empresarios los activos que posibiliten una mayor flexibilidad en la producción. De esta forma las pequeñas y medianas empresas pueden adquirir maquinaria y herramienta, y a su vez, lo más nuevo en tecnología.

La dinámica productiva característica de esta manufactura exige constantes desembolsos para adquirir materia prima y otros insumos, mismos que usualmente son financiados con créditos de instituciones formales. El pago del principal y de los intereses suele ser en cantidades fijas a lo largo de varios meses. Esta coyuntura financiera-productiva propicia un desequilibrio en los estados de resultados de las empresas, donde se observa un decremento en las ventas y un incremento en los costos de financiamiento. Lo anterior se traduce en severos problemas de liquidez para las empresas.

Sin embargo, es importante destacar que gracias a los programas de apoyo del gobierno y en otros tipos de crédito, como puede ser el financiamiento de proveedores y distribuidores, es como logran financiar sus negocios.

Así también es importante resaltar que para un gran número de empresarios, que no cuentan con pedidos constantes de grandes cadenas comerciales, sus pedidos se pueden incrementar en la época navideña y a principios de mayo.

A su vez, no hay que olvidar que este desarrollo de la industria mueblera tiene también efectos colaterales: la gran dispersión de plantas dentro de áreas residenciales traen contaminación, que se genera por el uso de solventes, polvos y ruido. Es así como la población podría sufrir efectos secundarios, traducidos en costos sociales, de su propio progreso.

Por otro lado, como consecuencia de la globalización las compañías establecen

sus actividades comerciales en sitios óptimos, dada la reducción de las barreras comerciales y los cambios en las tecnologías de la comunicación, de la información y del transporte.

La inversión extranjera directa se ha producido en oleadas, las importaciones han penetrado más profundamente y las presiones competitivas han aumentado en todas las industrias a nivel mundial. Contando con el conocimiento previo de que los negocios internacionales comprenden exportaciones, importaciones e inversión extranjera directa.

## El producto

En México la producción de muebles se fundamenta en general en un alto contenido de mano de obra, la cual tiene una reconocida destreza y rapidez para aprender a ejecutar las tareas.

El sector del mueble a nivel mundial es por naturaleza una industria que ocupa un alto porcentaje de trabajo manual. Los países más industrializados han conseguido sustituir el trabajo humano por máquinas sumamente sofisticadas ocasionadas por el alto costo de la mano de obra. En México, por el contrario, debido a que el nivel de los salarios es aún bajo, era en principio más rentable para las empresas no equiparse con tecnología y dar empleo a más gente.<sup>5</sup>

Lamentablemente el mercado actual exige volúmenes de producción y estándares de calidad en este tipo de productos que la mano del hombre no puede conseguir sola.

La globalización de los mercados internacionales y la falta de poder adquisitivo del consumidor nacional, han llevado a los fabricantes mexicanos de muebles a dos alternativas: 1) equiparse con tecnología de punta para mejorar su competitividad, o bien, 2) impulsar la producción de mueble tradicional con diseños atractivos a bajo precio y donde lo que más valor tiene es el sentido artesanal y alto contenido de mano de obra.

Dado que el porcentaje de empresas con capacidad financiera para adquirir mejor maquinaria es muy reducido, la tendencia ha sido hacia la elaboración del mueble rústico, apolillado o de hierro forjado.

Por otro lado, la industria del mueble es el principal consumidor de madera aserrada en México. Se estima que las empresas muebleras consumen poco más del 40% de los volúmenes demandados de madera aserrada: 26% para la fabricación de muebles y 18% para la elaboración de partes para muebles.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Dirección de la Industria Maquiladora, SECOFI.

<sup>6</sup> Dirección de la Industria Maquiladora, SECOFI



Se considera que esta situación puede mejorarse a través de la implementación de estrategias de diseño sustentable de productos.

Así como en los países desarrollados el desafío ambiental consiste en cambiar los patrones de consumo de los recursos y de energía empleados en la producción, en los países en vías de desarrollo el desafío consiste en el doble propósito de conseguir un balance entre la conservación de los recursos naturales y un desarrollo socioeconómico más equitativo.

Las empresas juegan un importante papel como alternativa para el incremento del empleo y del valor agregado en la producción, haciendo una importante contribución al proceso de desarrollo ya que son intensivas en mano de obra y tendientes a hacer una distribución más equitativa de las ganancias que las grandes empresas, ofreciendo oportunidades de trabajo, en países donde el capital es escaso y el trabajo abundante.

La globalización es un proceso que introduce requerimientos y condicionantes similares en todos los países alrededor del mundo. Parte de este proceso abarca entre otras cosas la problemática de la degradación del medio ambiente y la creciente demanda de políticas de desarrollo que incorporen la gestión ambiental en las empresas de cada país.

La expansión global de los mercados a través del comercio internacional y de los acuerdos internacionales, entre otros aspectos significa que aquellos interesados en exportar hacia mercados de mayor poder adquisitivo, especialmente los de la Unión Europea, deberán entender y cumplimentar los requerimientos ambientales de esos mercados.

Definido este contexto global, parecería ser que la competencia entre firmas es en definitiva competencia entre sistemas regulatorios. De este modo la globalización evidencia como los sistemas regulatorios imponen importantes restricciones en los esquemas políticos domésticos ambientales afectando nuestros procesos de innovación y desarrollo tecnológico.

El seguimiento estricto de estos esquemas sin la contemplación de las problemáticas particulares, presenta el riesgo de acentuar la dependencia tecnológica de los países en vías de desarrollo con la consecuente pérdida de competitividad y marginalidad de los mercados globales.

Pero más allá del riesgo de la dependencia, la globalización también brinda a los países en vías de desarrollo la posibilidad inédita de ser parte de un proceso de transformación global que de actuar aisladamente, difícilmente podría encararse.

Las posibilidades de emprender en inversiones hacia productos industriales más sustentables preservando los recursos naturales y generando oportunidades de trabajo, es una salida viable que se están dando a nivel global.

El incremento de la conciencia pública consecuencia del impacto ambiental negativo de la explotación de los recursos naturales, también ha repercutido en el aumentado del número de empresas con objetivos sustentables. Las mismas actúan como agentes que ejercen presión sobre los gobiernos obligándolos a mejorar la calidad ambiental de su entorno.

Actualmente, la presión tendiente a mejorar la producción en empresas Latinoamericanas debido a las fuerzas globales de cambio, es factible que aumente.

Uno de los mayores desafíos para las empresas manufactureras, es el diseño de productos dentro del marco del desarrollo sustentable, es poder replantear las características fundamentales del producto según los requerimientos de la sustentabilidad.

Tradicionalmente el diseñador ha sido el encargado de dar forma a productos que llevan implícitos y que fomentan determinados patrones de fabricación y de uso. Estos patrones fueron pautados históricamente por un sistema productivo que consideraba a los recursos naturales como inagotables. Actualmente pone en evidencia día a día que el impacto de las actividades industriales está superando la capacidad de carga de la tierra poniendo en riesgo la provisión de recursos para las futuras generaciones. La prueba que evidencia estos límites ha llevado a la búsqueda de criterios productivos menos intensivos en el uso de material y de energía, es decir más eficientes bajo el enfoque ecológico.

En este marco el diseño, como herramienta configuradora de productos, debe replantearse el alcance de su responsabilidad extendiéndola a todo el ciclo de vida del producto. Esto implica incluir en la fase de proyecto un criterio ambiental no sólo en la elección de los materiales y de los procesos sino también en el diseño del uso y en su disposición final. Esta visión posibilita la vida cíclica del producto proyectando su disminución del impacto ambiental antes que el producto sea fabricado.

Diseñar productos reciclables, recargables, actualizables, renovables, longevos, eficientes, etc., son entre otras, algunas de las estrategias que actualmente toman los países desarrollados como respuesta a los requerimientos de la problemática ambiental. El objetivo para alcanzar el desarrollo sustentable en estos países se centra fundamentalmente en cambiar los hábitos de consumo de los sectores con alto poder adquisitivo. De esta manera se prevé en estos países que la demanda de nuevos productos pueda forzar a la oferta a incorporar criterios productivos más ambientales.

Pero la problemática de sustentabilidad de los países en vías de desarrollo es diferente y esta consiste en lograr el desarrollo de los sectores rurales y marginales favoreciendo una distribución más equitativa del ingreso. Sin embargo las diferencias entre países en desarrollo, amerita un análisis diferenciado de la composición del mercado y del poder adquisitivo de cada país que detecte

necesidades insatisfechas y permita orientar las inversiones de desarrollo sustentable. Es por ello que el objetivo aquí es potencializar el diseño con un enfoque de sustentabilidad como herramienta de cambio.

Así el aporte a realizar desde el diseño es parte de la estrategia del producto hacia la gestión verde del mismo, garantizando así el impacto positivo de sus cualidades ambientales. El diseñado juega un papel clave en la cadena del proceso productivo.

El alcance del diseño del producto es importante en la medida en que la reducción de los costos de producción de la empresa busque a través de una adecuada gestión económica que aumente la eficiencia de sus recursos. Mientras que paralelamente deberá gestionar la estrategia de innovación a largo plazo.

De este modo para poder garantizar el éxito de la iniciativa emprendida desde el diseño, se deberá contar con el apoyo estratégico en materia de planeación para el desarrollo sustentable del producto. Con estas condiciones dadas el diseño del producto puede ser una importante herramienta generadora de éxito en el proyecto. Sin ellas el diseño solo puede intervenir en el limitado campo de la manufactura, como lo han venido haciendo hasta ahora dentro del sector.

En el sector del mueble en los últimos años. La evolución de la producción total de muebles bajo este esquema estimada, muestra un constante aumento. Dentro de estos, el segmento del mueble de madera muestra una disminución de la producción. Teniendo en cuenta que los muebles de madera representan casi el total de la oferta, la disminución en la producción total del sector se hace más significativa. Esta composición en la oferta del sector, ha disminuido en el último año a favor de muebles de metal y plástico que aumentaron significativamente.

Del análisis del sector indica la importancia relativa de los segmentos dentro del sector. En primer lugar se encuentran los muebles de cocina, en segundo lugar se encuentran los muebles de oficina y en tercer lugar los muebles especiales de decoración e interiores.

Dentro de la producción relevante relativa del segmento de decoración e interiores, el de mayor importancia para el diseñador, ha sido el de muebles especiales para recámara. Su nivel de productividad indicaría una tendencia del mercado a favor de estos muebles con un diseño exclusivo, si es que por “especiales” se interpreta muebles de fabricación no estándar construidos teniendo en cuenta requerimientos del cliente.

Un indicador importante a favor de lo dicho, sería la mayor proporción de unidades fabriles y de personal ocupado correspondiente a los muebles especiales, muebles con diseño, que aún persisten en el mercado. Este dato representa el gran número de pequeños talleres con características de micro emprendimientos, que realizan entregas a pedido con medidas no estandarizadas que requieren más mano de obra.

Los agentes vinculados a la comercialización del mueble también han sufrido cambios en las modalidades de venta en este último tiempo, sobre todo en la cadena de comercialización. Por ejemplo el canal fabricantes mueblerías tradicionales cliente, se registra en baja, mientras que el canal fabricantes hipermercados cliente se registra en alza. En cambio el canal originado por proyectos licitatorios, o proyectos de arquitectos y diseñadores fabricantes diseñadores cliente se mantiene estable.

Esta última situación parecería indicar que los muebles especiales, producto de proyectos en donde se busca un diseño que responda a una situación con requerimientos específicos, se mantienen competitivos dando una respuesta al cliente allí donde las mueblerías tradicionales no pueden hacerlo. Este paralelismo entre soluciones tradicionales y soluciones innovadoras, estaría evidenciando dos hechos importantes, 1) la existencia y la localización de una capacidad de innovación y 2) la falta de conexiones virtuosas que potencien los resultados de la innovación.

Actualmente son muchas las personas que se preocupan por tomar medidas para contribuir al cuidado del medio ambiente, desde el hogar podemos agregar los muebles del tipo sustentable, para así lograr una “casa verde”.

El diseño mobiliario con medidas sustentables se ha convertido poco a poco en una opción funcional para decorar las distintas estancias de la casa; y es que debido a los materiales y procesos con que son elaborados, reducen el uso de maderas, evitando la tala de árboles y aprovechan al máximo los recursos.

- Sustituyen el uso de lacas o pinturas tóxicas.
- Utilizan adhesivos no volátiles.
- Incluyen acero cien por ciento reciclable.
- Recurren a chapas para simular maderas exóticas y así no talar árboles tropicales.
- Las prensas para laminar son calentadas con agua y no con aceite para alargar su duración y no producir desechos por reparaciones.
- Utilizan telas elaboradas a partir del aprovechamiento de desechos de otros textiles.

Aunque esta tendencia inició en Europa, en Latinoamérica cada vez son más los países que la han adoptando, destacando el caso de México.

Especialistas en el sector manifiestan que la gente comienza a comprar muebles sustentables porque quieren que su casa sea un refugio a diferencia del que encuentran todos los días en sus lugares de trabajo.

Ante la creciente demanda, las empresas muebleras han redoblado sus esfuerzos para integrar en sus catálogos productos y accesorios sustentables. Dicha

elaboración no se limita a unas cuantas compañías familiares o artesanales, sino que abarca firmas nacionales e incluso transnacionales.

## 4.2 El Producto

### La identificación

En lo relacionado al producto, se pretende desarrollar un diseño de mueble para recámara que procure una línea novedosa y que amplíe la posibilidad de conjuntar elementos decorativos, con otros productos de diseño que respeten el medio ambiente y le den la importancia al cuidado de los recursos materiales cada vez más escasos.

Los diseños de los muebles en México, hoy en día son más funcionales, multipropósito, modulares, integrados al espacio arquitectónico; el diseño está apoyado en el estudio de las necesidades del cliente.

Aunado a estos cambios, el minimalismo presenta una nueva tendencia por el mueble de estilo moderno. Es creciente el número de personas que va adquiriendo gustos por muebles de este tipo, dado el entorno tan difícil y estresante en el que se desarrollan.

Según la revista Notimuebles el consumidor comienza a preocuparse por que el entorno del hogar les brinde ese confort y relajamiento que sus zonas de trabajo, regularmente, no les ofrece. Es entonces que entra a la escena el estilo minimalista como un medio para lograr este fin.

Por otra parte, en el sector de los muebles se distingue varios subsectores en los que el mueble de diseño tiene un especial protagonismo. En México la demanda de muebles sobre diseño posee características muy diferentes según el subsector de mueble al que se refiera.

Por su estilo, los muebles se clasifican en antiguos, clásicos, coloniales y modernos; a su vez, cada uno de ellos tiene diferentes variantes. En especial, el estilo moderno, quien contiene las siguientes categorías: ecológico, minimalista, retro y vanguardista. Generalmente por su característica principal es su confección y sus acabados.

En México, así como en muchos otros países, es posible identificar los cuatro siguientes segmentos como los más importantes en los que se demandan muebles de diseño:

**Mueble de Diseño de Colectividades.** Segmento en el que se puede ubicar a restaurantes, hoteles, centros de convenciones y diversas

empresas que demanden cantidades considerables de muebles bajo un mismo estilo. Principalmente en México los muebles de diseño para colectividades son importados. Solo en algunos casos, el arquitecto, como prescriptor a la hora de decorar sus proyectos, puede utilizar muebles nacionales, pero son solo en algunas ocasiones y suelen ser proyectos modestos.

**Mueble de Diseño de Oficina.** Este segmento o subsector es el mayor de todos, y también es el más influenciado por las tendencias extranjeras y por nuevas tecnologías. Abarca el 20% del total de muebles de Diseño.

**Muebles de Cocina de Diseño.** El diseño de muebles de cocina es similar al europeo, sin embargo, las dimensiones y medidas estándar son americanas. El diseño mexicano regularmente no considera características ergonómicas, limpieza o practicidad. El demandante de este tipo de mobiliario en México no es usuario de la misma, sino el personal doméstico. Este segmento representa alrededor del 20% del total.

**Mueble de Diseño de Hogar.** Su diseño es mexicano con cierto matiz europeo. El subsector simboliza el 50% de toda la demanda de muebles de estilo moderno o de diseño.

Dentro del subsector de muebles de diseño para el hogar se encuentra diferentes tipos y estilos de muebles, el tipo chifonier es el segundo más utilizado dentro de las cajoneras.

El proyecto se encuentra localizado dentro del subsector de diseño de hogar y específicamente se refiere al tipo de cajonera chifonier estilo minimalista.

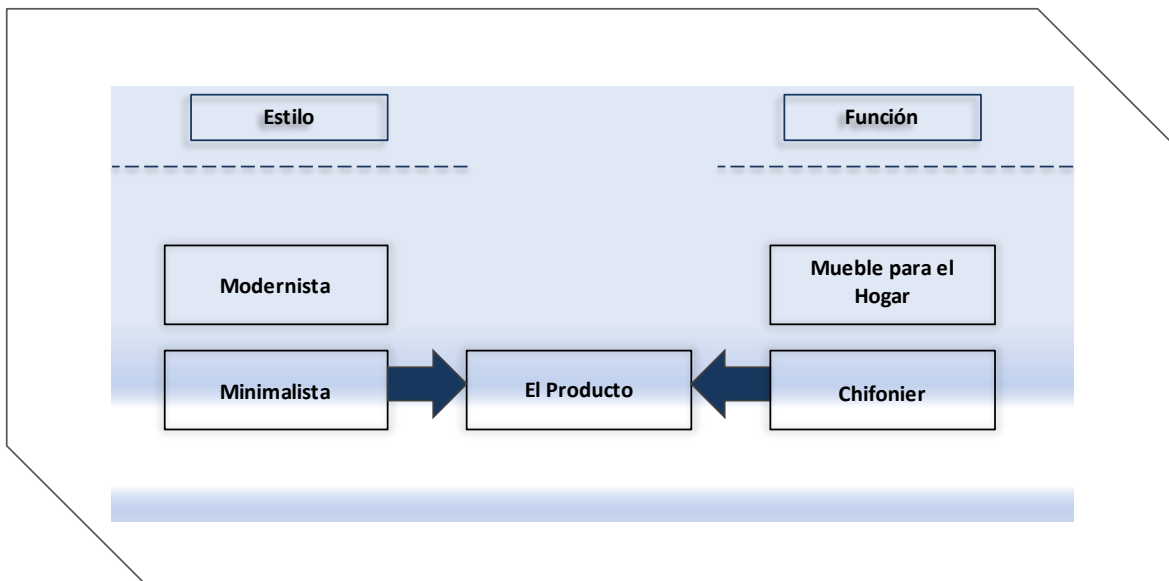


Figura.6 La cajonera Tipo Chifonier Estilo Minimalista.

El nombre chifonier proviene del francés (chiffonnier), y se refiere a una cómoda alta y estrecha que tiene cajones alineados de arriba hasta abajo. Su nombre parte de la raíz francesa chiffon: trapo, por lo que vendría a significar "lugar para trapos". Es también conocido que originalmente servía como receptáculo para retales y otros útiles que no tenían ningún otro lugar donde guardarse. Actualmente, se utiliza para guardar todo tipo de ropa pero, sobre todo, lencería y otros complementos personales.<sup>7</sup>

Mientras tanto el concepto Minimalista es referido a cualquier cosa que se haya desnudado a lo esencial, despojada de elementos sobrantes, o que proporciona solo un esbozo de su estructura, y minimalismo es la tendencia a reducir a lo esencial.<sup>8</sup>

Llevado estos conceptos al mueble, la referencia son líneas rectas y suaves que influyen en el impacto visual y compatibilidad estética del entorno, teniendo mucho énfasis en sus acabados finales; muchas veces bajo conceptos del Feng-Shui. Los muebles minimalistas, principalmente, juegan un rol en la apreciación sensorial e interacción con su entorno, además de su funcionalidad ergonómica; esto no significa, por supuesto, descuidar el último aspecto.

Con base en los conceptos de chifonier y minimalista no es del todo sencillo definir en qué consiste el mueble "cajonera de tipo chifonier diseño minimalista", pues no existe una frontera meridiana entre aquellos que lo son y los que tan sólo pretenden serlo. Para ello, en este proyecto se considera que el mueble de diseño tipo chifonier estilo minimalista debe incorporar la mayoría de las siguientes características:

- Una estética muy cuidada y originalidad en el diseño.
- Innovación en tendencias (tecnológicas, diseño o materiales).
- Terminado y calidad superior a la comúnmente utilizada.
- Presentación exclusiva y atención en el punto de venta muy vigilada.
- Mantener las proporciones características del tipo chifonier.

## La Estructura

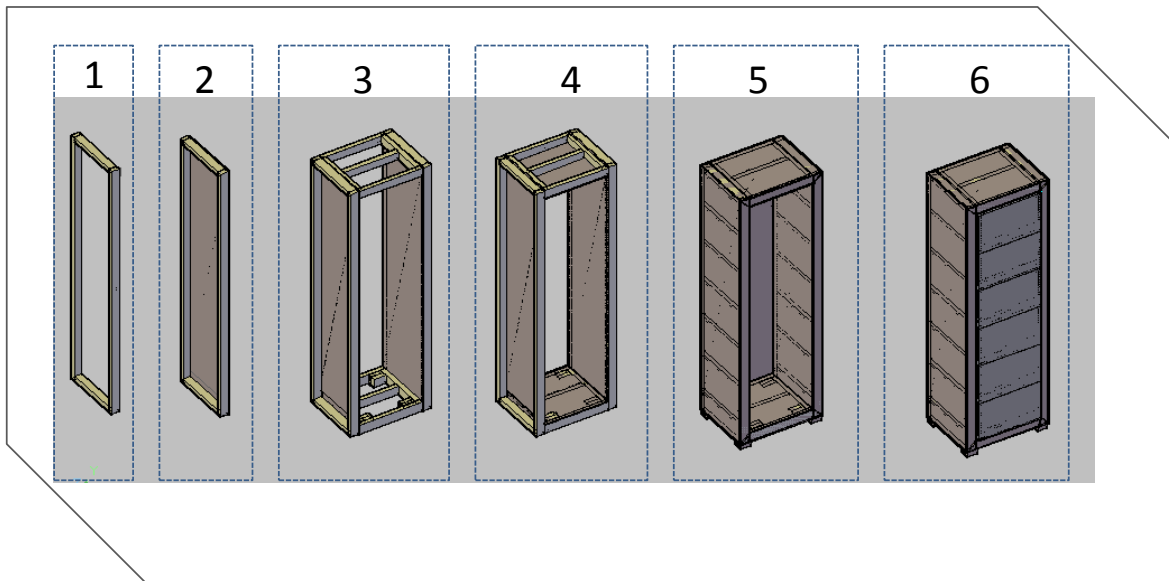
El producto es fabricado con estructuras metálicas como perfiles de aluminio en su estructura y con materiales poliméricos como sus acabados, para mantener el soporte principal del mueble se trabajara con sistemas tecnológicos de unión, y con adhesivos modernos para la incorporación de plásticos a sus acabados. Los accesorios como son las correderas y patas serán fabricadas con materiales de innovación y de diseños tecnológicos muy recientes.

---

<sup>7</sup> Diccionario de la Real Academia Española

<sup>8</sup> Noticias de Arquitectura, Minimalista.

El proceso general de elaboración se muestra a continuación.



**Figura.7** Etapas de Fabricación del Chifonier.

Con forme al diagrama presentado, el proceso de fabricación del mueble tipo chifonier tiene principalmente las siguientes etapas generales de elaboración.

1. Armado de la estructura básica de paredes y tapas
2. Ensamblado de cubiertas en paredes internas
3. Armado de la estructura básica del mueble
4. Ensamblado de cubiertas internas en piso y techo del mueble
5. Ensamblado de cubiertas externas
6. Colocado de cajones y accesorios finales.

Por otro lado, la estructura será fabricada con perfiles de aluminio tipo cuadrillo de 54 mm de ancho por 25 mm de espesor.

Las paredes del mueble se fabricaran con plástico del tipo polietileno y en su caso habrá mezclas de plásticos con poliestireno de alta resistencia de 6 y 12 mm color blanco, negro y café.

Las paredes de los cajones se fabricaran con materiales tipo formaica de 12 mm en color café oscuro

Como correderas serán utilizados los modelos de tipo telescópico con cierre hermético en 350 mm.

Los tacones serán del tipo prisma de 40x42x42 mm de aluminio.



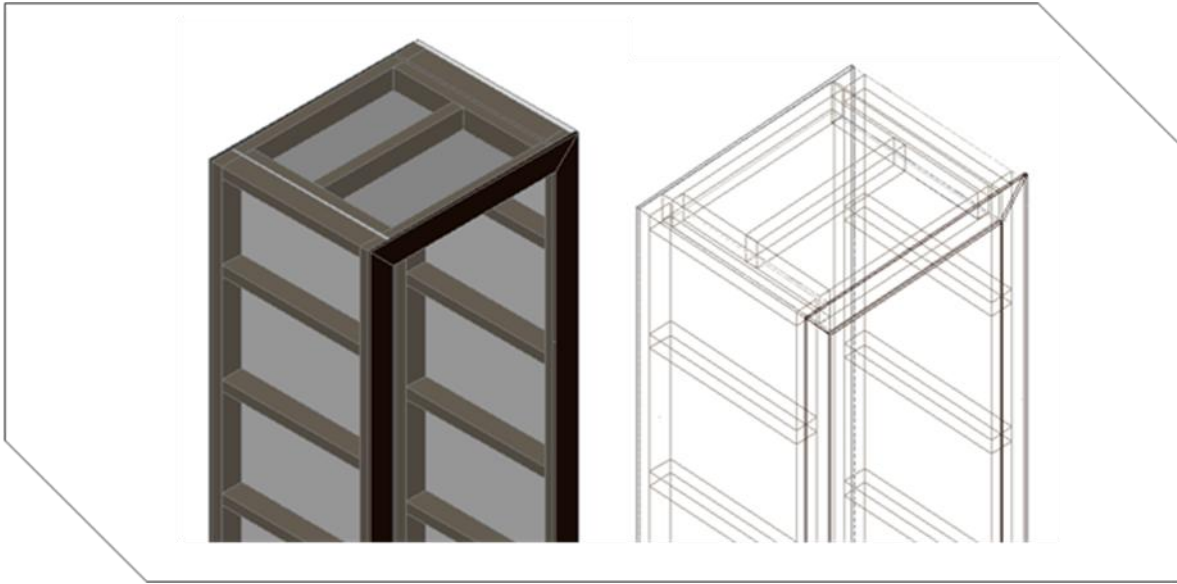


Figura.8 Materiales del Producto.

## La Función

En la actualidad, se observa que el uso tangible de los elementos ya no es suficiente, sino que se toma muy fuertemente la **función mueble-entorno**, que no es cuantificable y además muy subjetiva. Por ejemplo, el uso normal de un mueble, refiérase a una cajonera para habitación, pareciera desempeñar la misma función que una cajonera para comedor sin ningún inconveniente. Sin embargo, la distinción entre estas no está en la función, sino en el impacto visual relacionado al lugar donde se utilice. Esto se refiere a la razón de su creación, es decir, el principal motivo de hacer una cajonera para dormitorio no es él ser usada para el comedor. En otras palabras, no basta la funcionalidad, sino que también importa y en gran medida el estilo y compatibilidad estética con el entorno.

Para tal caso, el proyecto está dirigido a un mueble de diseño minimalista del sector hogar referido a recámara.

El estilo en particular no se considera nuevo en México, puesto que este llegó propiamente en los 90's. A pesar de ello, el minimalismo ha enfrentado aiosamente diferentes barreras debidas principalmente a nuestras raíces culturales. Cabe destacar que el estilo referente a los muebles se ha mostrado positivo en los últimos años y, por tanto, los avances en la preferencia han incrementado su apreciación.

Se puede llegar a afirmar que el minimalismo tomara un papel de influencia muy considerable a finales de esta década, de tal suerte que puede llegar a ser el principal estilo de venta dentro del sector de muebles de Diseño.

## Las características funcionales

La principal función del Producto es el de guardarropas y artículos personales para habitación, por lo que está diseñado para contener la mayor cantidad de artículos en diferentes cajones (secciones) que a diferencia de los guardarropas tradicionales, el tipo chifonier es especial para ropa pequeña de diferente tipo y para artículos personales que requieren fácil acceso.

Por la distribución de sus cajones, el tipo chifonier tiene la mejor distribución de espacios en referencia a las cajoneras tradicionales, puesto que con este diseño de disposición vertical se obtiene mayor cantidad de almacenamiento a menor área física, ahorrando mayor espacio dentro de una habitación

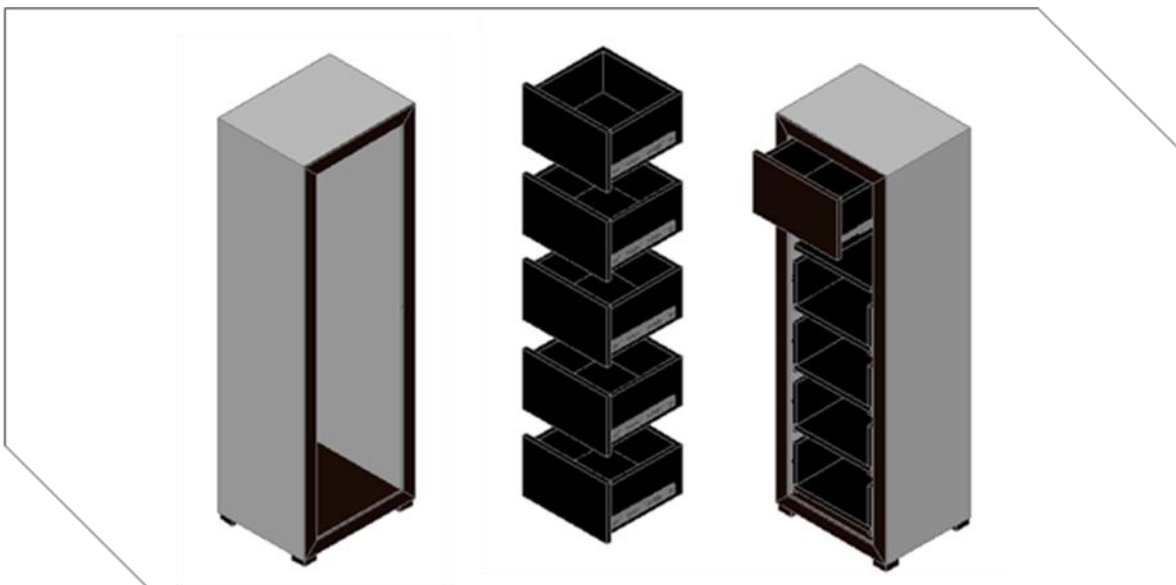


Figura.9 Distribución de cajones en disposición vertical.

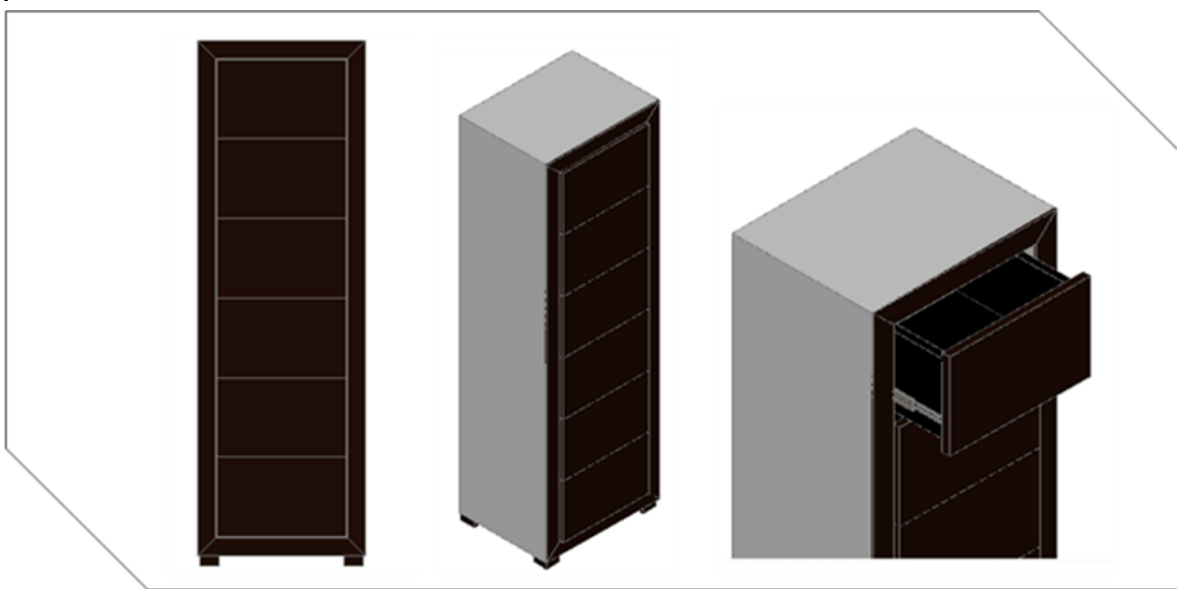
## Aspecto ergonómico

Al tratarse de un producto de funcionamiento de tipo cajonera, este se desarrollo solo pensando en las características ergonómicas más simples, se cuenta con un sistema altamente efectivo de correderas para minimizar el esfuerzo en abrir los cajones, por la disposición de estos se tratará de contar con las medidas estándar recomendadas para no obstaculizar la vista dentro de los cajones a un nivel de estatura promedio nacional, para evitar el máximo esfuerzo en abrir el cajón de más abajo en la disposición vertical, se contará con un sistema de abrir solo con un pequeño empujón, sistema que ya existe en el mercado y es muy efectivo para este tipo de incomodidades.

Por último y para cubrir algunas necesidades del tipo de seguridad de funcionamiento, su diseño minimalista y acabados simples, estéticos y de muy fácil funcionamiento, las cubrirán.

### El Prototipo

El diseño del producto está dirigido principalmente a cubrir las características esenciales del concepto minimalista, puesto que desde el punto de vista de diseño, el mueble minimalista recoge aspectos de modernidad en relación al impacto visual. Pero no con esto se olvida cubrir las necesidades funcionales que recoge el diseño chifonier.



**Figura.10** Cajonera Tipo Chifonier Estilo Minimalista.

Las dimensiones del chifonier son de; altura en centímetros de 160, un ancho frontal de 52 centímetros y una profundidad de 41 centímetros.

Mientras tanto las dimensiones de cada uno de los cajones son; altura de 24.7 centímetros, un ancho frontal de 40 centímetros y una profundidad de 33 centímetros.

Dimensionamiento			[mm]
	Alto	Ancho	Profundidad
Cajonera	1600	520	410
Cajones	247	400	330
Tacones	30	60	60

**Tabla.8** Dimensiones Totales del Producto.

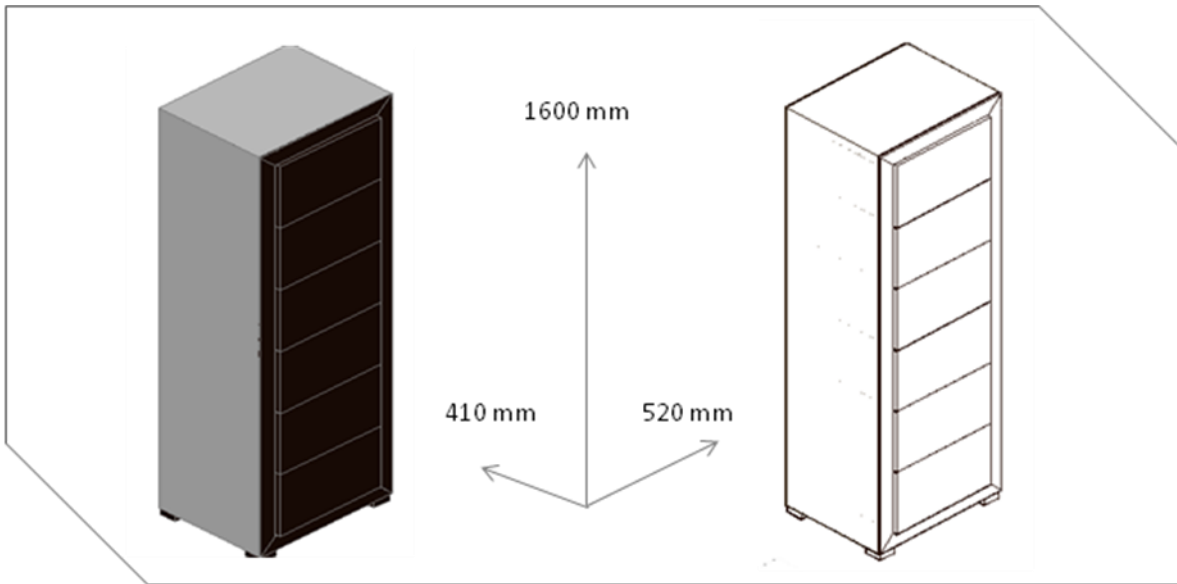


Figura.11 Dimensiones Totales del Mueble.

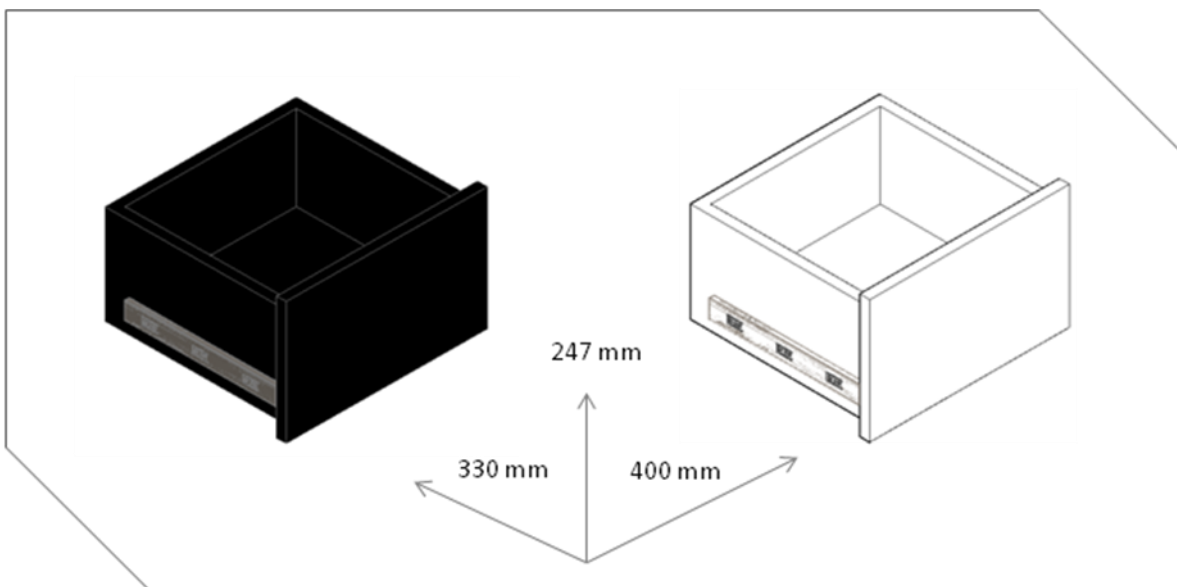


Figura.12 Dimensiones Especificas del Cajón [Estándar].

## La Evolución del Producto

En la actualidad, una gran variedad de modernos componentes integrados en el mobiliario están satisfaciendo las constantes exigencias de mercado. Muebles móviles, prácticos, versátiles, modulares, adaptables a cualquier espacio y en los que se integra un fuerte componente tecnológico, hacen parte de la oferta que marca la pauta de lo que será el mueble del futuro.

Para nadie es un secreto que la tecnología permea, cada vez más, en todos los ambientes de la vida cotidiana y que en la recámara, como espacio vital, no es ajena a esta realidad; de hecho, el diseño y accesorios que se emplean en sus muebles son producto del desarrollo y la investigación permanente de importantes empresas fabricantes, que buscan ofrecer elementos de calidad funcional y estética.

Según especialistas en innovación, los diseños incorporados al mobiliario son, actualmente, producto de largos periodos de estudio que buscan sintonizarse con el cliente a través de la maximización de los espacios, áreas de almacenamiento más generosas, materiales diversos e innovación tecnológica; factor, este último, que se ha convertido en el más importante a la hora de diseñar un mueble como puede ser una cajonera y que está presente en todos los componentes, a fin de hacerlos más funcionales.

Fruto de estos avances, en el mercado se encuentran rieles especiales para bisagras que no producen ruidos al cierre del cajón; así como una gran variedad de herrajes eléctricos: sistemas de apertura motorizada, tapas elevables por sensor de movimiento, entrepaños móviles que se ajustan automáticamente a la estatura del usuario, y sistemas inteligentes de encendido y apagado de luces ubicadas dentro del mueble; soluciones, todas, claves para los fabricantes que buscan ofrecer diseños más eficientes, prácticos, ergonómicos y ultramodernos.

De igual manera, también se destacan por parte de los fabricantes, los modelos conformados por muebles que integran diferentes componentes tecnológicos: pantallas LED y LCD para proyectar videos y cualquier tipo de mensajes; lectores mp3, DVD's y terminales de puertos USB; accesorios que permiten a sus usuarios escuchar música, navegar en la Internet y ver televisión.

Sin duda, estas tendencias tecnológicas en las habitaciones actuales han servido también como impulso para que importantes fabricantes y diseñadores del mundo propongan diseños piloto de lo que será, a su juicio, el mueble del futuro. Un ejemplo de ello, es el proyecto de cajonera futurista presentado en esta propuesta, que integra diferentes sistemas inteligentes dispuestos para facilitar las tareas cotidianas de los usuarios considerando, primero, la seguridad en el espacio y segundo, el respeto por el medio ambiente.

La recámara es una de las áreas de la casa donde se pasa el mayor tiempo de descanso, razón por la cual debe, en lo posible, incorporar elementos tecnológicos que le permitan al usuario prever episodios de máximo estrés, conocer permanente y de manera confiable lo que sucede en ella, es facilitar las tarea del descanso.

Así pues, el modelo que ayude con esta tarea, contaría con dispositivos para el movimiento automático de cajones, espacios que faciliten el acceso a los artículos guardados; sonidos que indiquen la hora; sensores de temperatura que permiten conocer el grado de calor y frío que alcanza la habitación; e imágenes que, a

través de pantallas, le facilitan al usuario la vigilancia y el control de las tareas cotidianas que se desarrollan en el hogar.

De igual manera, integrar dispositivos de interacción sumamente ingeniosos como por ejemplo; el mp3, que de forma automática prenda y seleccione un determinado tipo de música al entrar a la habitación y que se pueda apagar al presionar de determinada forma la almohada de la cama haría una gran diferencia.

Otro dispositivo que podría ser integrado en esta novedosa cajonera sería la incorporación de un sistema de acomodamiento y selección de prendas de vestir, que consistiría en un equipo integrado con una serie de secciones dentro de un cajón, este sería capaz de analizar los colores que combinen y se acomoden hasta arriba del cajón, para no tener que buscarlos dentro de todo el espacio.

La cajonera futurista podría integrar en el área superior una pantalla táctil, en la que el usuario puede consultar, previa alimentación de una base de datos y paso a paso, instrucciones del vestir; además de manijas dispuestas en los cajones que, a través de sensores y mini focos de colores, le indiquen al usuario, en qué lugar ha guardado, determinada prenda u artículo de vestir.

Ahora bien, en cuanto al diseño de las cajoneras modernas y futuristas, los expertos diseñadores parecen inclinarse por la línea de diseño con rasgos orgánicos y minimalistas; estética que favorece la funcionalidad con cero recargamiento ornamental; de hecho, en algunos casos, puede dar paso a áreas particularmente sobrias y frías aunque, precisamente, es esta la apariencia que conjuga a la perfección con todos los componentes tecnológicos que la integran.

Esta estética de lo simple y en relación con las tendencias en materiales, es el acero inoxidable, laqueado en transparente o en colores brillantes; otros son el polímero y la madera, novedosas mezclas con las cuales esta industria del mueble ha obtenido siempre, resultados dinámicos y estéticos favorables para sus propósitos renovadores y para complacer al exigente mercado.

El concepto de mueble futurista está estrechamente asociado con el término tecnología de punta; sin embargo, existen otros conceptos de vital importancia que influyen en el diseño de muebles y accesorios de éste tipo y que algunos de los fabricantes tienen en cuenta para brindar verdaderas soluciones a sus clientes; de hecho, son conscientes que los avances tecnológicos no tienen ninguna utilidad si la tecnología no va acompañada de confort, ergonomía y diseño.

A continuación, se presentan algunas ideas sobre el modelo que cuente con la integración y complemento de algunos de los elementos anteriormente mencionados.

## El Diseño

La cajonera podría aparentar estar compuesta solamente por un módulo de almacenamiento creando un modelo en el que todos los cajones contenidos en esta, “desaparezcan” por completo con la ayuda de innovadores sistemas eléctricos que hagan posible el ajuste perfecto al guardado, cuando no estén en uso. Producto de esta particular manera de “reformular” el espacio, la cajonera se destacaría por su simpleza, sobriedad y esencialismo, tres características que facilitan su integración con los demás muebles de la habitación.

Los herrajes eléctricos, dispuestos en los cajones, por ejemplo, cumplirían la función de aparecer automáticamente, y en varias direcciones; de este modo el cajón, avanza hasta el frente cuando el usuario lo requiera o retrocede hasta el fondo del mueble para liberar espacio, cuando ya no sea necesario.

De igual manera, los demás cajones pueden aparecer y desaparecer automáticamente, a través del accionamiento eléctrico: este sistema no sólo le permite al usuario una mayor organización de los enseres sino que brinda mayor confort al utilizarlo.

## El confort

Éste juega también un papel importante en el diseño de la cajonera, en la medida que, por ejemplo, los cajones se puedan abrir por ambos lados del mueble de modo que los usuarios tengan fácil acceso por cambiar la posición del mismo, desde cualquiera de los dos lados del mueble; incluso, en una de las presentaciones del modelo, se podría presentar dos diferentes colores del frente.

## Ergonomía

Bajo el aspecto de ergonomía, la cajonera podría presentar secciones móviles que, de forma independiente, se pueden graduar y/o ajustar a la altura de cada usuario para ofrecerle comodidad y seguridad a la hora de tomar sus prendas o artículos; de hecho, este factor tiene como razón de ser, entre otras, el facilitar a las personas mayores de edad, el acceso a las zonas altas del mueble.

## Tecnología

En cuanto a la tecnología integrada en la cajonera futurista, es de destacar el uso de sistemas e interconexión multimedia o sistemas inteligentes que permite conectar varios equipos entre sí, para ganar tiempo en la realización simultánea de distintas actividades, supervisar el funcionamiento de los mismos y obtener información, incluso de otras áreas de la casa. Se trata de pantallas a través de las cuales el usuario visualiza, las distintas áreas de su casa, mientras descansa, o controla la temperatura de la habitación y ajusta la hora del despertador.

Es importante mencionar que la interconexión entre cada uno de estos equipos dispuestos en este mueble, también le brinda al usuario la posibilidad de manejar de forma centralizada: Internet, lámpara, televisión y equipo de sonido, entre otras tecnologías domésticas.

La cajonera futurista podría también integrar la llamada “técnica multi-táctil”, pantallas táctiles que con la ayuda de sensores ópticos y un software especial reconocen e interpretan la información que el cliente comanda con sus dedos.

### 4.3 El Mercado

#### La Estructura de Mercado

La Industria del mueble en México se remonta a muchos años de existencia, teniendo como parámetro que en 1910 ya había una empresa con capital norteamericano en la ciudad de México y dos grandes establecimientos del ramo en Monterrey. Las importaciones se mantuvieron a la baja en la década de los años 20 pero poco después recuperaron mercado gracias a que fueron instalándose los talleres del Puerto de Veracruz, la Cooperativa Ebanistas Mexicanos, El palacio de Hierro, Au Bon Marché, La compañía mexicana maderera Excelsior y Aren y CIA.

En 1970 había 3,594 fábricas de muebles, reduciéndose a 2,290 en 1980, debido a un proceso de concentración de actividad. En 1987 la manufactura experimenta una recuperación en su producción pero ya para 1990 la elaboración de madera para muebles y sus productos registra una caída en su nivel de oferta y una dificultad para canalizar recursos a la modernización de su planta fabril. El nivel de automatización era reducido.

El crecimiento de la industria del mueble data de los últimos 15 años, periodo en el cual el valor de la producción ha crecido a tasas mayores al 12% en los primeros años, a tasas promedio del 8%, del 6% en periodos posteriores y de declinación en los últimos años.<sup>9</sup>

El sector enfrenta una recesión caracterizada por la pérdida de empleos y por una disminución en las exportaciones, situación que se ha venido gestando durante los últimos 3 años.

Se observa además, una búsqueda por trascender el aspecto rustico de los muebles mexicanos al cual se había acostumbrado el mercado internacional; hoy la diversidad de estilos del mueble hecho en México es un signo de la oferta nacional.

---

<sup>9</sup> Arias A. (2004) Estudio de Mercado de Muebles en México, BID-Fondo Multilateral de Inversión.



El sector de muebles en general en México se encuentra en el segundo renglón en importancia del país dentro de la industria manufacturera, teniendo en cuenta que se incluye en este sector; muebles de madera y muebles de metal principalmente.

Un factor importante a señalar es el incremento que registran los precios de las materias primas del producto. Sin embargo esto no ha frenado la producción, ha estimulado a la industria a realizar sus productos con mayor calidad para permanecer en el mercado.

La industria del mueble en México se había caracterizado por la excelente calidad de mano de obra empleada y la baja remuneración, que era en principio más rentable para las empresas que equiparse con tecnología y asimismo dar empleo a más gente. El mercado actual exige volúmenes de producción y estándares de calidad en este tipo de productos que no se pueden lograr solamente con mano de obra calificada.

La globalización de los mercados internacionales y la falta de poder adquisitivo del consumidor nacional han llevado a los fabricantes de muebles mexicanos a dos alternativas: equiparse con tecnología de punta para mejorar su competitividad o impulsar la producción de mueble tradicional que cuenta con diseños muy atractivos a bajo precio y donde lo que más valor tiene es el sentido artesanal y alto contenido de mano de obra. Dado que el porcentaje de empresas con capacidad financiera para adquirir mejor maquinaria es muy reducido, la tendencia ha sido hacia la elaboración de mueble rustico, apolillado o de hierro forjado.

La producción es básicamente artesanal, en el tipo de muebles que pueden ser elaborados únicamente por maquinas está fuera de competencia en precio y calidad. La capacidad instalada es aprovechada en promedio en un 60%.

Las exportaciones mexicanas de muebles se basan principalmente en la industria maquiladora, la cual participa con cerca de 70% del total. Esta industria permite que la balanza comercial sea positiva en este sentido. Las exportaciones principales de la maquiladora son: muebles para el hogar, oficina, cocina, centros de TV. y para equipo de cómputo y partes para muebles. Hay sin embargo cerca de 400 empresas no maquiladoras que han tenido experiencias vendiendo sus productos al exterior.<sup>10</sup>

## Los Consumidores

El mercado mexicano en lo que respecta a los productos de lujo está muy concentrado en el segmento poblacional de renta alta, y esto mismo ocurre con los muebles de diseño ya que no es un mercado abierto al público general.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Arias A. (2004) Estudio de Mercado de Muebles en México, BID-Fondo Multilateral de Inversión.

<sup>11</sup> Estimaciones propias con base en datos de INEGI, Sistemas de Cuentas Nacionales y Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2004.

Aunque en este caso el público objetivo no está limitado principalmente por su capacidad adquisitiva, si lo está por su gusto. Pues la mayoría de las veces el consumidor mexicano valora un mueble pesado, sólido y duradero frente a otras características como puede ser el diseño. Es por ello que los muebles de diseño tienen, para muchos mexicanos, unos precios ridículamente exagerados e injustificados.

El sector mexicano del mueble no es un sector “marquista”, aunque identifica y valora sobre manera la procedencia de los mismos. Como se dijo antes, el lugar de origen número uno por orden de preferencia en el mercado del mueble de diseño en México es sin ninguna duda Italia.

España, aunque a cierta distancia, ocupa una segunda posición adelante de los productos norteamericanos, danés, alemanes, holandeses y, en una muy pequeña proporción, escandinavos.

El consumidor mexicano de mueble de diseño busca sobre todo exclusividad, originalidad y alta calidad en los terminados. Es creciente la tendencia a que el mueble de diseño sea minimalista, sencillo, de líneas rectas y con poco ornamento. Así también utilizar colores uniformes, estampados planos y materiales novedosos.

Según los gustos del consumidor mexicano, el mueble de diseño nacional no compite directamente con el producto importado, aunque el primero si puede funcionar, en cierto modo como producto sustitutivo en entornos más rurales o en familias de rentas medias-altas, pero de menos recursos económicos.

En una encuesta publicada por la revista Notimueble del mes de marzo de 2007 a los consumidores de muebles mexicanos, se les preguntó sobre diferentes factores importantes en el momento de realizar la compra y los resultados en orden de importancia fueron los siguientes.<sup>12</sup>

Características evaluadas por el consumidor: calidad, relación precio-calidad, económico, diseño, acabado, permite ganar espacio, fácil uso, estético.

Los motivos más importantes para la compra: relación precio-calidad, mejores precios, atención, proximidad, diseño, prestigio, costumbre.

Formas de diseño: forma general, acabado de madera, materiales, molduras, herrajes.

Concepto de calidad de los muebles: buen acabado, resistencia y durabilidad, material, ensamblajes sólidos.

---

<sup>12</sup> AGEXPORT-ALIADOS, (2007), Guía Básica por Producto para Aprovechar el TLC con México.

Por lo que, cuando el consumidor mexicano compra un mueble, está haciendo una inversión y espera que sea para varios años. La poca importancia que tenía el diseño del producto en esta primera compra, se diluye hasta desaparecer como elemento motivador de una segunda compra de reposición.

Económicamente es importante destacar que en la Zona metropolitana del Valle de México (ZMVM), lugar donde se desarrolla el proyecto, se encuentra un sector muy alto de población con ingresos altos y que están en la posibilidad de adquirir muebles bajo diseño y de alta calidad.

Según la distribución de la población de acuerdo al nivel socioeconómico y al tipo de vivienda que en relación con su ingreso tienen la capacidad de adquirir un mueble de diseño. Solo el segmento que abarca un porcentaje del 5% percibe por encima de los 10 salarios mínimos mensuales y es capaz de adquirir un mueble de diseño. Mientras que el segmento con mayor concentración es el que percibe menos de 2 VSMM (Veces Salario Mínimo Mensual) y no tiene la capacidad de adquirir muebles de diseño.<sup>13</sup>

Por otro lado, de acuerdo con información de INEGI, las Delegaciones en el Distrito Federal que mantienen un ingreso promedio por arriba de los 10 salarios mínimos son Benito Juárez, Coyoacán y Miguel Hidalgo principalmente.<sup>14</sup>

Como resultado de esta investigación en particular, el área geográfica del proyecto se encuentra ubicada en la delegación Coyoacán, zona geográfica que cuenta con colonias de alta capacidad económica como secciones del Pedregal; lugar en donde hay zonas residenciales de clase alta, y otras como: la zona histórica de Villa Coyoacán, la colonia Del Carmen, la Romero de Terreros, Chimalistac; colonias donde se poseen altísimas cotizaciones económicas en sus inmuebles.

Dado el creciente consumo en México del mueble de diseño, es conveniente tener en cuenta ciertas diferencias culturales entre Europa y México pues de esa región se importa la mayor parte del consumo nacional.

Al contrario que en Europa, donde el espacio es un lujo, en México el espacio no representa un problema importante actual. Sin embargo se debe considerar, que con el tiempo crecerá la tendencia hacia el ahorro del espacio, aunque es cierto que no se materializará del todo hasta que el país no avance económica y socialmente en mayor medida.

El modo de consumo institucional está aún más globalizado; las tendencias y estilos son muy similares a las que se vienen consumiendo en los mercados internacionales.

---

<sup>13</sup> Estimaciones propias con base en datos de INEGI, Sistemas de Cuentas Nacionales y Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2004.

<sup>14</sup> INEGI, Ingreso Promedio en el Distrito Federal.

En mercados institucionales como el mexicano, es fácil que entre el mueble extranjero, ya que el nacional no cubre ciertos requisitos de calidad, diseño y volumen de producción (es un producto mucho más artesanal) que pueda exigir el tipo de demanda.

También hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones los prescriptores de la decoración de grandes proyectos, o son extranjeros o han sido educados con tendencias nacidas fuera del país, con el consiguiente influjo en sus gustos y sus proyectos. Asimismo, aunque el sentimiento “nacional” mexicano esté muy arraigado en el país, estos grandes proyectos tienen vocación internacional o de modernidad, con lo que el mueble de diseño mexicano no es lo más adecuado.

Aunque el público objetivo es relativamente reducido, el número de personas con poder adquisitivo suficiente cuyos gustos le permiten valorar el mueble de diseño y que prácticamente no tiene límite en su presupuesto de gasto, aunado al apenas creciente nivel de desarrollo del mueble de diseño en México, genera una realmente interesante oportunidad de proyecto.

### Los Competidores

Los muebles de diseño en México se fabrican principalmente en la Zona Metropolitana del Valle de México; luego están las ciudades de Guadalajara y Monterrey respectivamente.

En la ZMVM como a nivel nacional, la industria de muebles está considerada como una industria familiar, relativamente joven en el comercio de muebles de estilo modernista, que presenta poca resistencia al cambio y estilo.

La fuerte competencia en muebles de diseño se ostenta entre las empresas provenientes de países como España, Italia, Dinamarca, Alemania, Holanda, Estados Unidos y en menor medida Escandinavia.

Las empresas dominantes son tiendas departamentales, quienes poseen un poder de compra sobre las pequeñas fábricas locales. Estas generalmente determinan el precio al que le pagaran el producto a las productoras locales. Además están las tiendas especializadas, las cuales principalmente importan este tipo de muebles y poseen contratos y relaciones realmente atractivas con fábricas exportadoras a México.

Aunque el mercado mexicano de muebles de diseño posee numerosos competidores, son las tiendas departamentales y algunas empresas especializadas las que tienen mayor control sobre el mercado, por tanto el mercado podría considerarse competitivo pero con tendencias oligopólicas, es decir, el mercado presenta un modelo en el que se tienen empresas líderes y otras más que no poseen su capital tangible e intangible de venta, que a su vez siguen a las líderes.

En términos generales, el sector industrial de muebles está teniendo en México un proceso de reconversión industrial para poder adecuarse a los estándares internacionales de calidad y diseño, y seguir compitiendo en su principal mercado de exportación como es Estados Unidos, además de lograr mantenerse participe del mercado doméstico, en el que tienen que competir con varias importantes marcas internacionales.

En el mercado de muebles de diseño en México, los competidores nacionales mantienen una lucha constante para lograr el posicionamiento de sus productos, pero el esfuerzo no es sencillo y aunque el gobierno brinda apoyos a éste sector, todavía está muy lejos de darle la importancia necesaria requerida.

En la Zona Metropolitana del Valle de México, la estructura de la mayoría de las empresas locales es micro y, en mucho menor medida, grandes. Gran parte de ellas presentan carencia tecnológica y organizacional, lo que impide el desarrollo del sector para competir con el producto que ingresa del extranjero, el cual día a día logra posicionar sus marcas y ganar mercado.

En la ciudad de México existe una escuela mexicana compuesta por multitud de pequeños estudios, diseñadores individuales, arquitectos, entre otros, pero aún con muy poca orientación empresarial. En este caso, quitando unas pocas grandes empresas, el resto se trata de pequeños talleres o en muchos casos de arquitectos o diseñadores que encargan su producción a empresas locales.

Aunque la función de diseño está más o menos desarrollada (en algunos casos se considera un plagio del diseño europeo), los procesos de producción no están suficientemente industrializados y la comercialización es muy precaria, limitándose a una o varias tiendas del propio diseñador junto al estudio.

Consecuencia de este modelo de industria, la inversión en tecnología e investigación es poca, con lo que los materiales y calidades son limitados. Muchas veces la madera es el único material y los acabados ni siquiera intentan aproximarse a la perfección, sino que se acercan un poco a la línea del estilo rústico. Son pocas las empresas con una estructura empresarial formal y de tamaño considerable y muchas de ellas montan sus propias redes de distribución. La gran mayoría de ellas completan sus diseños con productos o piezas importadas.

Hecho por el cual son muchos los países que actualmente analizan la posibilidad de incursionar en el mercado Mexicano como importadores de muebles, considerando que Estados Unidos es su vecino comercial y es el mayor importador de muebles a nivel mundial. Aun así, dada la ubicación geográfica en la que se localicen, los costos en términos de logística que deben ser adicionados al precio del producto, será un factor importante dentro de su competitividad.

Por su parte, para los fabricantes nacionales que pretendan incursionar en el mercado Mexicano, el hecho de contar con alianzas capaces de abastecer su

producción, contar con materias primas de excelente calidad y adaptar su producto a las nuevas preferencias de los clientes, será un factor que en términos de calidad y diferenciación de los productos, incrementará su competitividad en el mercado.

Por si esto fuera poco, en el mercado mexicano actualmente existe una amenaza potencial que proviene de los muebles de bajo precio, los cuales son principalmente importados a nivel nacional por los países asiáticos como China y Taiwán, otra amenaza importante la presentan algunas fábricas de productos americanos, los cuales se elaboran a gran escala, variedad en su diseño, aunque su ciclo de vida difícilmente alcanza los tres años.

Con estos eventos se pretendiera ver al productor nacional como una minúscula fuerza competitiva dentro del mercado del mueble. Pero son también los eventos que reflejan a un sector productivo que crece día a día y que aunado a esto, se desarrolla a cada momento con cierta genuina competitividad.

Finalmente, si bien es cierto que existe una clara tendencia hacia el mercado de mueble económico “desechable” dominado ya por los países asiáticos, también es cierto que existe un importante segmento del mercado que aprecia en mayor medida al mueble diseño, en el cuál el productor mexicano tiene grandes oportunidades de competir siempre y cuando mejore principalmente su tecnología de proceso.

### Los Distribuidores

La distribución del mueble de diseño minimalista en México es muy exclusiva y reducida. Solo tiene que alcanzar a un público concreto y muy concentrado geográficamente en determinadas zonas del país como; México D.F., Guadalajara y Monterrey. Incluso dentro de las ciudades, se localiza en los barrios de más altos poder adquisitivo, sin perjuicio de que los almacenes puedan estar en las afueras.

Un porcentaje muy importante de todos los muebles de diseño importados, se comercializan en ZMVM a través de las tres Tiendas Departamentales más importantes del país, principalmente: El Palacio de Hierro, Liverpool y Sears.

Estas cadenas, cuyas compras son centralizadas, se proveen tanto de productos nacionales como de importados. Las compras de productos importados son hechas a importadores y/o mediante importaciones directas.

Por otra parte, los distribuidores como consumidores intermediarios del mueble de diseño, tienen un alto poder de negociación, teniendo en cuenta su amplio conocimiento del mercado, su adecuada conformación como red de distribución con amplios y variados canales de distribución, los cuales se constituyen como centros especializados acordes a las características del producto, haciendo difícil la negociación de precios por parte de los proveedores que no se encuentren

posicionados en el mercado, ni organizados, máxime cuando no cuentan con una demanda definida al interior del país.

Pues si bien es cierto, los consumidores finales marcan la pauta de ingreso en términos de tendencias y preferencias, el hecho de no haber un marcado reconocimiento de marcas en los productos hace que se pueda surtir de acuerdo a la oferta de los diferentes proveedores sin mayor impacto.

Sin embargo, los distribuidores han permitido la asociación con fabricantes que capaciten a vendedores o los ubiquen en sus centros de ventas a fin de que estos puedan suministrar mayor información a los compradores en cuanto a calidad del producto, componentes, materias primas empleadas, durabilidad, diseño y moda y de esta forma puedan influir en la decisión de compra.

En este caso, el distribuidor exige al proveedor que se desarrolle una gestión post venta y haya cumplimiento en la entrega, el surtido y la elaboración de productos bajo pedido o demanda con especificaciones precisas, gestión previamente incluida en el precio de venta, la cual se constituye como servicio al cliente: abriendo la posibilidad de que los proveedores puedan entrar a conocer el mercado, los requerimientos del mismo, sus necesidades, posicionen sus productos y su marca; a cambio de brindar mayor servicio a los clientes y el respaldo de un producto confiable y de alta calidad.

Para esto, es necesario que la pequeña industria de este sector trabaje en mejorar la calidad, oportunidad en sus entregas, los tiempos exactos de llegada al distribuidor, la logística de exportación, cumplimiento de estándares, al igual que el desarrollo de mercados y servicio post venta.

Por lo tanto, mientras que la gran empresa distribuidora líder en el mercado mexicano solo requiere invertir para consolidar su posición alcanzada, la pequeña empresa necesita dar un mayor esfuerzo y apoyarse en estrategias de diferenciación, de eficientar su rentabilidad y segmentar su mercado para alcanzar mejores posiciones de competitividad.

### Los proveedores

Entre los diferentes materiales utilizados en la fabricación de muebles, actualmente se encuentran cuatro genéricos básicos: madera, metal, plástico y vidrio. Estos a su vez, engloban una variedad de materiales más específicos, logrando una enorme gama de colores, texturas y acabados.

Los materiales más utilizados en México son en primer término, la madera, seguido por tableros, comprimidos y derivados de esta. También existen en el mercado, aunque en menor medida, materiales que están desplazando a la madera, dentro de estos se encuentra el metal, el plástico y otros materiales que poco a poco empiezan a tener cierta importancia en la fabricación de mobiliario.

En cuanto a los acabados superficiales, las preferencias según las ventas del sector de diseño, muestran al acabado mate como el más vendido. Seguido de este se sitúa el satinado, solo con mayor preferencia en muebles para cocina y siendo el que se vende en menor medida se encuentra el brillante, acabado que hasta hace poco era el más preferido.

La apariencia externa se refiere no solo al material y al acabado, sino también al color. En este sentido, la tendencia en la apariencia externa en el mobiliario de diseño es actualmente el tono oscuro sombrío o bien el tono muy claro, brillante y firme, así también, se puede observar actualmente la convivencia entre diferentes tonalidades que llevan al cada vez más utilizado contraste del terminado.

Dentro del grupo de proveedores en la fabricación del mueble, se encuentra el sector de ebanistería, el de accesorios y el de elementos varios para mobiliario.

El sector proveedor es un mercado competitivo, cuenta con un elevado número de empresas tanto nacionales como internacionales. Empresas que en mayor o menor medida comercializan y/o producen. Tal es el caso de la Comercial Mexicana de Pinturas S.A. de C.V. (COMEX). Empresa que participa actualmente en la fabricación, comercialización y distribución de pinturas decorativas para mobiliario cubriendo el mercado nacional con 3,000 sitios de venta.

A pesar de esto, el poder de negociación de los proveedores nacionales en México es muy bajo, considerando el tamaño del mercado, esto es en gran medida resultado de la cantidad de oferentes de los distintos países, la permanente amenaza de nuevos proveedores entrantes, del alto poder de negociación de los distribuidores y del bajo dinamismo de los proveedores al penetrar en el mercado.

Por otro lado, debido a la ausencia de investigación, a la baja adaptación de las estrategias de mercado, a la deficiente organización del sector al interior de cada uno de los países que buscan comercializar sus productos en México, se ha generado un enorme desconocimiento de este nicho de mercado, tanto en la gestión de post venta como en el diseño a la medida; aspectos que cobran gran valor en un mercado tan grande, cambiante. Tendencias para las cuales los oferentes muchas veces no se preparan adecuadamente, generando participaciones efímeras en este país.

Por si esto fuera poco, actualmente no existe una fuerza de gran valor en la integración de la cadena productiva, hay una escasez en la identificación de núcleos productores y grandes comercializadores, que permitan garantizar el adecuado suministro de materiales, para tratar de cubrir los requerimientos de calidad e incremento en el número de posibilidades tecnológicas, así mismo, se evidencia la necesidad de nuevos materiales tecnológicamente desarrollados que convivan con las nuevas formas de producción y que se destinen específicamente para productos comerciales en este sector.



Como ya antes se ha mencionado, la madera es en México el principal material de uso en la fabricación de muebles, por lo tanto, es señal de alarma ver que no existen verdaderas acciones en materia de: renovación de bosques, de atención al manejo sostenible de los recursos y de responsabilizar social y ambientalmente a un mayor número de las empresas.

México al igual que otros países en vías de desarrollo presenta problemas en la explotación de sus suelos, no cuenta con basta investigación en la búsqueda de nuevas maderas, en semillas, en sepas e implementación de nuevas tendencias. Además de mantener una baja integración en los grupos de transportadores madereros y los centros productivos, principalmente en la logística a los puntos de procesamiento.

Con el fin de promover la sobreexplotación de la madera, el sector tiene como alternativa promover el cambio de la industria de fabricación de nuevos materiales y la optimización de procesos para aprovechar mejor los recursos naturales y no disminuir la oferta de materia prima al interior.

Como parte de este cambio, el mercado ya se mueve, aunque en menor medida hacia el uso cotidiano racional y responsable de los recursos naturales y artificiales. Por lo que actualmente el uso de nuevos materiales ya no es una cuestión sólo de concientización o de desarrollo tecnológico. Sino que cada vez se está más convencido que se requieren cambios para modificar hábitos ciertamente predadores, y aunque ya se conocen nuevos materiales y recursos, estos son pocos todavía y aun se requiere contar con más y mejores materiales que muestren su potencial funcionalidad y que al asociarse a nuestro entorno de vida habitual. Sea ahí donde la industria cobre una gran importancia.

En la actualidad, muchos diseñadores industriales en todo el mundo han comenzado el difícil camino de explorar el uso de nuevos materiales para mobiliario, tanto para mejorar su resistencia, como también para la difícil tarea de reemplazar a los ya existentes.

A casi una década de estos primeros pasos tentativos se puede decir que en México, más allá de las dificultades del mercado, se ha avanzado considerablemente en este sentido.

Por lo tanto, dentro del mercado de muebles en México, los proveedores de materia prima normalmente no tienen poder de negociación con la pequeña y mediana industria considerando, materiales diversos y madera aun abundante, el marcado individualismo, los procesos aun son en su mayoría del tipo artesanal y por falta de optimización en los procesos productivos, al igual que por la carencia de recursos económicos que facilitan la compra en lote y finalmente por la inadecuada infraestructura.

Sin embargo, a nivel de los grandes y modernos fabricantes hay una moderada integración con los proveedores, e incluso son en algunas ocasiones los dueños

de ambas industrias y trabajan de forma integrada, hay quienes se asocian a grandes reforestadores, permitiéndoles un adecuado manejo de los precios de la madera como una de las principales materias primas. Por otro lado, mantienen una mejor logística, reduciendo los principales rubros de costos en la elaboración de sus productos, haciéndolos más competitivos.

## **El Mercado objetivo**

México, en el año 2008, era un mercado de 106.7 millones de personas. Esto ya suena un tanto alentador para una empresa fabricante de muebles. Sin embargo es necesario estar al tanto de la realidad del país y saber que más del 60% de la población es “económicamente inactiva”, lo que significa que apenas interactúa en el mercado.

Del 40% de la población económicamente activa, un 10%, esto quiere decir un 6.25% de la población total puede ser al día de hoy público objetivo para el mueble de diseño en todos sus segmentos.

En tanto, la Zona Metropolitana del Valle de México, al 2008, representaba 18.8 millones de personas, lo que se traduce en casi 17.62 % de la población total del país.

Como parte de este porcentaje, el Distrito Federal juega un importante rol como el principal centro económico y político en el país. En esta zona se cuenta con la mayor población económicamente activa. Es decir, la mayor parte del consumidor con la capacidad adquisitiva de muebles de diseño moderno está incluida en este segmento.

Según cifras de la industria del mueble en México, en el año 2009 el consumo nacional aparente de muebles llegó a ser de \$ 4,067 Millones de Dólares.<sup>15</sup>

Así mismo, se ubica al consumo del mueble de hogar en, aproximadamente un 26% del total Nacional, es decir, un tamaño de consumo del mueble de Hogar de aproximadamente \$1,702 Millones de Dólares.

Por otra parte, mediante una estimación basada en el porcentaje del mueble de diseño, del segmento de hogar, y del tipo chifonier; se estima que el promedio de venta dentro del sector representa una cifra de \$ 48.43 Millones de dólares en la Ciudad de México.

Por lo tanto, si el precio promedio estimado del mueble tipo chifonier es de \$8,000 pesos para el año 2009, se puede calcular el valor de ventas del mueble tipo chifonier en 79,172 piezas por año. Cifra que representa 303 piezas diarias con 261 días de venta al año.

---

<sup>15</sup> Bancomext, (2009), Consumo Nacional Aparente de Muebles en México.

Con esta cifra se puede mostrar que existe una atractiva demanda de muebles tipo chifonier en la Ciudad de México, como en el resto del país.

### Ventas del Proyecto

Como parte de la investigación de cuantificación de ventas del proyecto, se muestra la siguiente información:

Dado que el proyecto se ha situado en el domicilio "Avenida Miguel Ángel de Quevedo N. 603, esto genera una zona geográficamente comercial muy particular, a la que se ha nombrado "Zona de Primer Contacto"; cuenta con 20 colonias vecinas y una demanda potencial de 5,112 muebles tipo chifonier de diseño. Cifra que resulta de dividir el número total de personas por colonia con posibilidades de adquirir un mueble de diseño entre el promedio de habitantes por habitación. Esto suponiendo que cada habitación solo y necesariamente contiene un chifonier.

Por otra parte, se tiene además una "Zona de Segundo Contacto" esta cuenta entre su demanda objetivo con 6 colonias de Coyoacán, 18 de Álvaro Obregón y 17 colonias de la delegación de Benito Juárez. La identificación de estas 41 colonias se tomo principalmente como parte de una valorización en su potencialidad en la compra de muebles de diseño, en su cercanía al domicilio del proyecto, en su comunicación vial y en el nivel socioeconómico de su población.

Del total de las 61 colonias registradas como zonas de contacto geográfico, se estima una demanda objetivo potencial de 18,812 muebles tipo chifonier de diseño.

Como parte de esta calculo y dado que el chifonier de diseño tiene un ciclo de vida aproximado de 4 años (dentro de un nivel de población socioeconómico medio-alto, alto), se estima que hay una demanda de 4,704 piezas por año, lo que representa para esta zona una venta diaria de 18 piezas para este segmento de la población.

Gracias a la cercanía del domicilio del proyecto con la población objetivo, la estrategia de ventas del proyecto ha estimado una producción de venta solo por este medio de 2 muebles diarios, cifra que representa cerca del 30% de las ventas totales diarias que el proyecto requiere.

Por otro lado, La comercialización de muebles es una actividad que ha cambiado conforme evoluciona el mercado, actualmente estamos inmersos en un mercado que presenta una velocidad nunca antes vista. De la época en que había que ir a la carpintería a mandar hacer los muebles, se ha pasado a comprarlos hechos en el supermercado y más aun se ha entrado a la era del internet. Lo que ha generado en un moderno medio de comercialización y que ha prometido ser el mayor medio de comercialización del futuro próximo.

Según en datos de “Internet World Stats”, México cuenta con 23 millones de usuarios de internet, lo que representa el 20% de la población mexicana.

Siguiendo en la búsqueda de las ventas objetivo del proyecto, y dadas las características socioeconómicas que se requieren para adquirir un mueble de diseño, se considera que prácticamente todo el público objetivo de adquirir un mueble tipo chifonier esta dentro de la población usuaria de internet.

Si esta consideración es relativamente cierta, la demanda objetivo del proyecto suma 2 piezas más de producción diaria como venta por internet. Cifra que igualmente representaría un valor de 0.001% de ventas diarias de muebles de diseño por internet, cifra que también representa las ventas cercanas promedio de una pequeña empresa productora de muebles de diseño en la localidad donde se encuentra el domicilio del proyecto.

Con motivo de participar en ferias nacionales y promocionarse en revistas especializadas que promueven y acercan a consumidores con productores de muebles de diseño. La venta objetivo de ventas del proyecto suma una pieza más, unidad mínima estratégica promedio de ventas diarias por este medio de comercialización.

Por lo tanto, como resultado de la cuantificación de las ventas diarias objetivo del proyecto se tiene que por ventas en la zona geográfica, ventas por Internet y por ventas resultadas de la promoción en ferias y revistas especializadas, se estima una venta promedio diaria de 5 piezas, con un costo de \$ 8,000.00 cada una, resultando un ingreso de \$ 40,000.00.

Cifra mínima necesaria para permanecer con un relativa presencia del 0.1% de ventas respecto a Sears, el mayor distribuidor de muebles de diseño en México.

A pesar de que el mercado objetivo en México es muy reducido en relación con su población total, se espera que crezca notoriamente en el momento en el que la economía del país, según fuentes del sector mueblero se espera que el país crezca en los próximos años; de ahí que México sea un país potencialmente interesante para los países extranjeros que exportan hacia nuestro país.

Claro, no es necesario recordar la situación de crisis actual, que seguramente va a obstaculizar un poco la entrada al mercado, sin embargo, no hay que olvidar que la población objetivo es de Clase Alta y de Clase Media-Alta, la cual podría continuar un relativo ritmo de solvencia económica similar al actual.

Según el ENIGH (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2000), Se espera que a medida que México se desarrolle, los porcentajes de gasto y presupuesto familiar tiendan a evolucionar hacia los de un país de perfil más avanzado, por lo que el volumen de ventas en artículos de este rubro, tiene aún un gran recorrido que andar.

Por último, dado que las previsiones macroeconómicas para México no han sido en los últimos años muy buenas, si se mantienen resultados positivos discretos, y a pesar de que el país se encuentra aun en vías de desarrollo, hoy México cuenta con disponibilidad de recursos naturales, motivo que facilita la entrada a nuevos proyectos viables de inversión, considerando siempre las condiciones económicas globales.

## El Mercado Futuro

La comercialización de muebles ha sido de por sí, una actividad muy especial, que se ha ido acomodando poco a poco a los cambios que ocurren en el mercado y en la tecnología de fabricación, pero el cambio que vivimos actualmente es de una velocidad y magnitud tal, que nunca se habían visto ni concebido antes.

Algunos de los principales fenómenos que han afectado el mercado del mueble nacional y que han presenciado la mayoría de las personas que hoy por hoy manejan esta industria son:

- Cambio en la composición familiar
- Incorporación masiva de la mujer al mercado laboral
- Aumento de la población y de la expectativa de vida
- La revolución de las comunicaciones, la informática y la electrónica
- Desplazamiento de la población hacia las ciudades
- Desplazamiento de tiempo en el hogar a tiempo en el trabajo
- La reducción de los espacios de habitación y de trabajo
- Globalización del comercio. Importaciones y exportaciones
- Nuevas tecnologías en producción
- Nuevas tecnologías en las operaciones financieras
- Nuevas tecnologías para la fabricación de muebles

Estos fenómenos se refieren a cambios que han afectado la vida del usuario mexicano del mueble; tan sólo uno, el último, se refiere a la producción de muebles propiamente dicha.

Sin embargo, todos ellos han forzado la transformación de la industria del mueble. Esto indica que los cambios también se gestan por vías externas a la propia industria, dicho de otra manera; el mercado impone el producto. No se diga del rol del mueble en el entorno.

Actualmente, los muebles comerciales presentan una tendencia a un mayor consumo, debido entre otros factores a la construcción de grandes establecimientos y a los centros comerciales en donde pueden ser exhibidos procurando todo un entorno que motiva al cliente a comprar más de una sola pieza. No hay que olvidar como las principales tiendas de autoservicios han anunciado importantes inversiones para aumentar sus puntos de ventas.

En lo que respecta a muebles de diseño, este segmento en especial, puede presentar algunos problemas debido a que son bienes adquiridos por un segmento de la población de ingresos altos, además de que su frecuencia en ventas es menor.

### La Demanda Futura del Mueble Tipo Chifonier

La situación económica de México actualmente enfrenta grandes retos vinculados principalmente a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos de América. Sin embargo, como parte de las proyecciones del Centro de Documentación e Información, México recuperará su nivel de Consumo de muebles que mantenía en el 2008 hasta el 2013.<sup>16</sup>

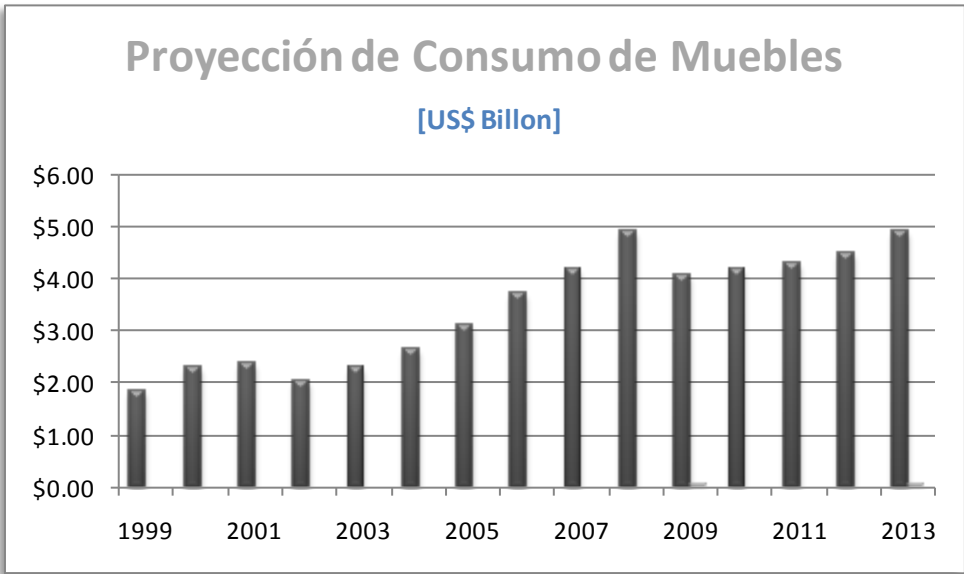


Figura.13 Proyecciones de Consumo Nacional de Muebles (IIEC-UNAM).

Si consideramos que las perspectivas económicas de crecimiento de la demanda del mueble Chifonier de Diseño en México representa un movimiento económico semejante al que se presenta por la demanda de muebles en general, entonces la demanda estimada de chifonier de diseño representará para finales del 2013 cerca del 2% de la demanda de muebles en México. Lo que equivale a 115 millones de dólares.

En el siguiente grafico se muestra el comportamiento estimado de la demanda de chifonier de diseño y las proyecciones estimadas para el año 2013.

<sup>16</sup> IIEC-UNAM, Proyecciones de Consumo Nacional de Muebles

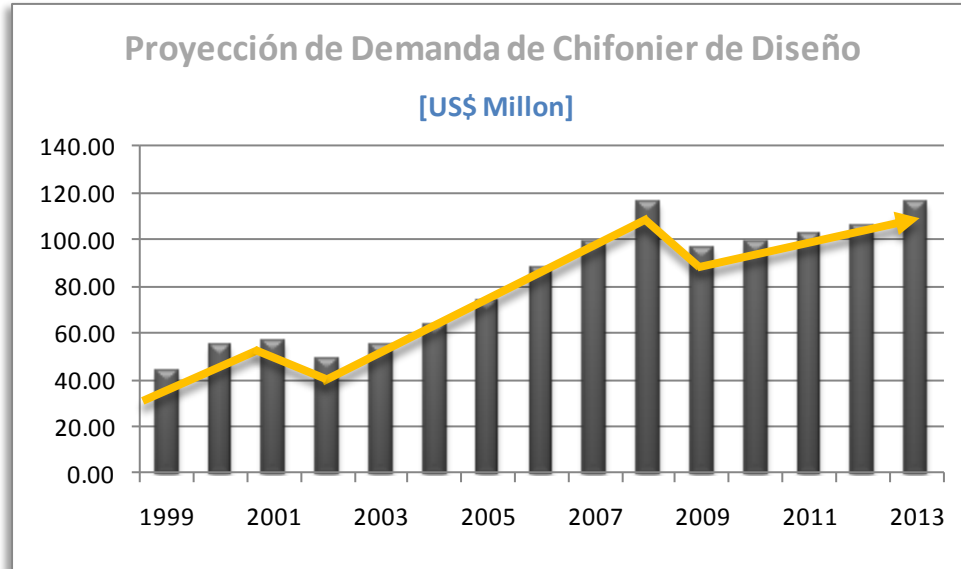


Figura.114 Proyecciones de Consumo Nacional de Chifonier de Diseño (SEIJAL).

En contraparte, Héctor Nahle Romero, presidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles de La Laguna, comentó que a raíz de la crisis económica en Estados Unidos a finales del 2008 se generó un temor en el consumidor, provocando que las ventas del sector no fueran las esperadas.

También comentó que las ventas en promedio para el 2009 dentro de la industria bajaron entre un 10 a un 15 por ciento, y que de no crear acciones de ajuste, la tendencia en ventas se mantendrá con iguales números.

Por lo tanto, con el fin de generar una tasa de crecimiento del proyecto real a la situación del sector, se ha considerado que no debe ser mayor al 5% para los 3 primeros años de vida del proyecto. Cifra que concuerda con la tasa de crecimiento de algunas empresas que presentaron crecimiento dentro del sector. Según lo reporta SEIJAL (2009).

## 4.3 La Comercialización

### La Comercialización en el Sector

En México, el mercado del mueble de diseño es muy poco marquista, es decir, no existe un fuerte recuerdo en marcas concretas. A lo más que se puede aspirar si no hay una inversión fuerte por las empresas interesadas, es a crear una imagen genérica que beneficie a todas. Muchas empresas extranjeras han establecido como línea de actuación en los últimos años la promoción bajo el lema: “Muebles de País de Origen”.<sup>17</sup>

En este sentido, sería interesante llevar a cabo una acción promocional específica para lograr un mayor conocimiento del mueble de diseño 100% mexicano. Esta promoción debería centrarse en potenciar la imagen del proyecto en el mercado objetivo, pero debería ser apoyada por las principales revistas, expos y una fuerte publicidad.

Asimismo se debería tener una mayor orientación al cliente final y al distribuidor si este existe. Es importante transmitir la idea de que existe interés real en el diseño mexicano y que no se viene simplemente a vender para inmediatamente después desaparecer hasta la próxima visita comercial. Para ello se requiere una presencia real más o menos permanente en el mercado. Además se ha observado en las últimas Misiones Comerciales, que a los compradores o importadores no les basta con observar los catálogos del producto extranjero, sino que exigen muestras, quieren ver y tocar el producto. Este tipo de promoción de “catálogo y el comercial” ha alcanzado el máximo de su utilidad; han dado de sí todo lo que se le podía exigir.

Hace falta un primer impulso para romper esa inercia instintiva que se tiene a rechazar algo nuevo o para demostrar realmente que la calidad y el diseño del mueble, son tan buenos o mejores que los de la competencia. Por ello, la celebración de una “misión exposición” podría ser una opción para consolidar la imagen de los muebles de diseño entre los conocedores del sector. Debería hacerse una apuesta fuerte por el diseño de vanguardia, que es lo realmente innovador en el país, y exponer siempre mueble de alta calidad.

Una expo hábitat que promocióne, no solo el mueble de diseño, sino todo el sector de hábitat en general, podría ser otra opción válida. En cualquier caso se recalca que si se quiere crear una imagen sólida del mueble de calidad hecho por mexicanos en México, se requiere una implicación directa y sería más allá que acciones comerciales esporádicas.

---

<sup>17</sup> Meseguer, P. (2007) El Mercado de Mueble de Diseño en México. Instituto Español de Comercio Exterior, pág. 4.



En el Caso particular de México D.F., conviene recordar la existencia del Centro de Diseño de Castelar. En realidad es un foro con objetivos comerciales, pero al mismo tiempo es un punto de encuentro de las tendencias del mueble de diseño nacional e importado. En una especie de centro comercial de la decoración y el hábitat, cada firma dispone de un espacio en el que exponer sus productos en estancias completas. El Centro de Diseño Castelar representa perfectamente el nicho al que se dirige el producto.

Cualquier tipo de colaboración con este centro sería muy beneficiosa, ya que el público que lo visita es, sin ningún tipo de dudas, el más adecuado no solo como consumidores finales, sino porque también acuden prescriptores. Toda acción promocional debería contar con la presencia de los prescriptores del sector, que en México son arquitectos, decoradores y diseñadores de interiores, además de distribuidores y exportadores de muebles. Este mercado tiene un porcentaje de ventas racionales alto, dirigido al amueblamiento de colectividades o de la decoración profesional de casas particulares, por ello conviene no olvidar este sector del mercado y darle el tratamiento adecuado.

El cliente va a tener y a exigir mucha información para tomar sus decisiones. Los fabricantes de muebles tenderán a retirarse de la comercialización al detalle para concentrarse en procesos de producción de alto rendimiento y operaciones comerciales de volumen. La especialización en la comercialización de muebles al detalle obligará a ofrecer al cliente la mayor variedad posible de opciones en productos, financiación y sobre todo, en formas de acceso a la información. El INTERNET será un factor muy importante en la comercialización de muebles al detalle en los mercados locales y en operaciones de volumen en los mercados internacionales.

## **El Producto**

Tener un buen producto, muy bien diseñado y de excelente calidad en su elaboración no es suficiente, si la imagen de este producto no refleja sus atributos. Prácticamente es imposible comercializar de manera exitosa, un producto carente de aquellos elementos que lo identifiquen, contengan, protejan e informen de sus características y ventajas.

Entre los elementos que se deben cuidar están:

- La Variedad
- La Calidad
- El Diseño
- La Presentación
- La Garantía

Por su parte, es importante la determinación precisa del producto y sus adecuaciones con base a los requerimientos del mercado, así como la presencia de productos importados con mejores tecnologías, diseños, calidad y acabados en sus productos.

Por lo anterior es recomendable fabricar un mueble con características que contribuyan a la estética, funcionalidad y calidad para ser más competitivos en el mercado. Los productos que reúnan estas características y condiciones tendrán mejores ventajas de ser comercializados.

Actualmente, los muebles del mercado mexicano son principalmente los producidos con madera en el segmento hogar, seguidos de los muebles para oficina y para colectividades. Sin embargo, se evidencian posibilidades de crecimiento para los muebles de materiales tecnológicamente desarrollados.

Por otro lado, gracias a la entrada de nuevos materiales de importación, se empieza a ver nuevos nichos de mercado donde la madera ha disminuido como el material preferido del consumidor. Esto resalta la necesidad de crear una estrategia que marque la diferencia entre la calidad, el diseño, el estilo, la durabilidad y la materia prima empleada.

El producto debería estar dirigido a un segmento de mercado en el que se concentran los muebles de alto costo y diferenciación, con tendencia por la preferencia del mueble de diseño ergonómico con estilos contemporáneo y minimalista.

## **El Precio**

El precio tiene una gran variación dependiendo del tipo de producto del que se trate, determinado principalmente por la calidad de la materia prima, el proceso productivo y los costos en los que se incurra por parte del fabricante.

Por esta razón, se requiere fijar el precio partiendo de información financiera del proyecto y de los precios del mercado, en el debe incluirse la totalidad de los costos, los gastos y las utilidades que la empresa pretenda.

Por otra parte, la materia prima empleada y la forma de obtención de la misma marcan una diferencia importante en el tema de costos, siendo este muchas veces hasta el 50% del costo del producto, influye mucho en los precios el que sea o no un trabajo más artesanal, o el tipo de material con el que se trabaje, cuando tenemos una amplia gama de materiales en la elaboración de productos.

De igual manera, hay que tener en cuenta que los muebles con apliques o accesorios importados incrementan el precio de venta del producto, dado que aumentan los costos para el fabricante. Considerando que de los 4 elementos de la mezcla de marketing, este es el único que representa ingreso, es necesario

realizar un cálculo muy preciso para garantizar el cubrimiento y generación de utilidad, que dependiendo del tamaño de la industria puede estar en un margen neto del 5% al 20%, determinado igualmente por las características de la industria y del producto.

No existe en México ningún tipo de normatividad que sugiera precios de venta al público para satisfacer el mercado, pero los estudios elaborados por las firmas especializadas brindan toda la información relacionada con las políticas para la fijación de precio e información para incursionar con precios competitivos en el mercado, información que normalmente han construido con, la participación en ferias, convenios con distribuidores, estudios de mercado, reuniones especializadas y fuentes de información o bases de datos adquiridas, que se utilizan como herramienta para la consultoría o asesoría en la fijación de precios para una empresa determinada.

Según datos del sector, los fabricantes participantes en la cadena productiva integrada, logran reducir el precio de la materia prima hasta el 30% del costo total del producto. El 70% de los costos totales de la empresa puede estar asociado a transporte y logística dependiendo de sus características.<sup>18</sup>

Vale la pena resaltar que en México existe la posibilidad de participar en ferias de descuento que captan la atención de muchos compradores y exigen la producción a escala y promociones o ventas con descuentos especiales, especialmente para mobiliario del hogar y oficina que se pueden adquirir al mayoreo.

Con base en los resultados del análisis del mercado, se encontró que para México en lo que se refiere a la venta de muebles sobre diseño de alta calidad, el mayor porcentaje está dado por muebles de importación, el porcentaje restante está dada por pequeñas empresas que distribuyen y venden sus muebles de forma artesanal.

Dado que las ventas de muebles sobre diseño de origen extranjero son las más competitivas dentro del mercado metropolitano, se tiene como competidor directo al producto importado, en especial al producto español e italiano.

Por lo tanto, las empresas departamentales de mayor competencia por el mayor número de ventas de muebles de importación que comercializan en la zona metropolitana son: El palacio de Hierro, Liverpool y Sears.

## **El Promoción**

La promoción es la práctica esencial para construir la imagen de la marca, ofreciendo diversos mensajes publicitarios a través de muchos medios como Internet, televisión, radio, revistas, volantes y los periódicos.

---

<sup>18</sup> SEIJAL, Costos de Producción.

Se pretende que la publicidad le permita al proyecto llegar a un público más amplio y al mismo público saber acerca del producto que se ofrece.

A través de un anuncio, no solo puede llegar a cientos, si no a miles de personas. La empresa debe asegurarse que la publicidad llegue al público objetivo, las personas a las que se piensa que serían capaces de adquirir el producto. Si la publicidad llega a un millar de personas, pero ese de un millar de personas que no pueden utilizar el producto, el dinero en el anuncio se perderá.

El objetivo es situarlo bien para que la publicidad llegue y se cumpla el objetivo del mercado. Además de alcanzar el público objetivo, la publicidad deberá basarse en una empresa que debe llegar a la audiencia de una manera positiva. La publicidad se tratará como una forma de arte, que procure dejar el recuerdo de la empresa en la mente de los consumidores.

La publicidad es un medio que está en constante evolución, sobre todo en Internet sigue ampliándose. Ahora, los clientes pueden ver un anuncio de inmediato y comprar un producto o servicio. Esto crea mucho más eficacia en la publicidad y es más fácil realizar el seguimiento.

La publicidad no sólo se trabajará en un sólo sentido de los medios de comunicación, con lo que se está viendo por el público, también el público deberá poder interactuar directamente con él. Estos detalles son importantes, pues es mediante la publicidad que se pretende alcanzar el mayor mercado cautivo.

La política de promoción consiste en dar Seguimiento a la ciclicidad del producto, con esto se pueden realizar campañas publicitarias incorporando las ofertas y promociones, para poder competir con otras empresas del sector, pues el cliente se siente atraído ante la posibilidad de obtener mayor beneficio por su dinero.

En este caso, se considera que lo más conveniente es impactar sobre bienes agregados a la compra del mueble, en respuesta a los descuentos sobre el precio de algunos otros competidores.

Participación en Ferias.

Entendiendo la importancia de las Ferias como mecanismo de conocimiento de las tendencias del mercado, la competencia, búsqueda de contactos y aprendizaje y preparación en general para entrar al mercado, se propone la participación como “observadores” y en poco tiempo como expositor

- Feria International Contemporary Furniture Fair.
- Feria Neocon.
- Feria Las Vegas Market Summer.
- Feria San Francisco Market Summer.

- Feria New York
- Feria Mobiliario Contemporáneo internacional anual
- Feria Mobiliario Primavera
- Feria de Mobiliario de Colonia – Dos veces por año
- Expo Mueble Internacional
- Eximueble
- Tecnomueble: Exposición de Proveedores de la Industria del Mueble

### Promoción por Internet

En los últimos años este medio se ha convertido en una alternativa para la adquisición de muebles, principalmente de hogar y oficina. Este canal se usa para realizar la compra final y tiene un impacto creciente en la decisión de los compradores de muebles de Diseño. En un estudio publicado por la revista Furniture Today, se concluye que un 43% de las compras de mueble en 2005, tuvieron una búsqueda en internet previa a la decisión final.<sup>19</sup>

Paginas Recomendadas: Furniture.com, goodhome.com, living.com y Homepoint.com; Lifestyle Furnishings International, Furniture Bands International, La-Z-boy, Ladd, Sauder, Bassett, Ethan Allen, Quique toledano, Boceto, eres casa contemporánea, casa & estilo, moda in casa, Dupuis.

Una vez que se cuenta con un distribuidor o agente local, el medio más importante para darse a conocer es la publicidad en medios del sector. Hay muchas revistas de mueble y decoración, así como revistas especializadas dirigidas a diferentes sectores que podrían ser clientes potenciales. Si bien su coste es elevado, la presencia en estas publicaciones permite dar a conocer la marca e incluso, conseguir contactos en los canales de distribución de muebles.

### La Distribución

Dadas las características del producto y de los consumidores para este segmento de mercado, se tiene en cuenta la facilidad en la llegada de los productos importados a México y la producción local, de acuerdo a su ubicación geográfica, la cantidad de habitantes, el poder adquisitivo de los compradores y puertos de entrada. Encontrando que el principal lugar en el que se debe centrar la estrategia es la Delegación Coyoacán y sus alrededores.

### Canales de distribución del sector

La introducción al mercado Regularmente se hace a través de: Grandes cadenas especializadas y almacenes, Centros de Diseño, Tiendas de descuento, Internet y

---

<sup>19</sup> JAVERIANA, Promoción por internet.

Representante o Agente Comercial. Es más recomendable introducirse en una zona geográfica y después extenderse al resto del país. Pero el factor fundamental en la introducción en el mercado, además de la concentración geográfica, es adoptar una estrategia de segmentación por producto o cliente.

### 1. Grandes Cadenas Especializadas y Grandes Almacenes

Exige la exclusividad de ventas en una zona geográfica que puede ser un área metropolitana, un estado o una zona del país. Los más representativos son Sears, Liverpool y Palacio de Hierro. Estos distribuidores tienen mucho poder en el mercado ya que compran grandes volúmenes para aprovechar las economías de escala y abastecer su amplia red de establecimientos. Suelen exigir condiciones de servicio y precios muy ajustados y es necesario contar con una gran capacidad productiva para satisfacer sus necesidades.

### 2. Centros de Diseño

Son centros comerciales donde los distribuidores y representantes de productos de decoración exponen sus productos en tiendas para profesionales. Es cada vez mayor el número de profesionales que acepta a público en general o vende a consumidores finales. Estos centros cuentan con excelentes bases de datos para acciones de marketing y suelen organizar eventos o reuniones periódicas para mostrar sus productos expuestos.

### 3. Tiendas o Boutiques de venta

Son empresas que producen o realizan compras en grandes volúmenes a los fabricantes y están abiertas a todo el público. La razón original de su existencia es la venta a todo tipo de consumidores, su éxito se basa en las ventas con altos precios por no vender grandes volúmenes.

### 4. Representante o agente comercial

El representante o agente comercial conoce el mercado y se encargará de realizar las actividades de promoción y presencia en ferias, si se incluye en el acuerdo. Los distribuidores son la alternativa más interesante, puesto que adquieren la propiedad de la mercancía, se encargan de todos los trámites de ventas y reducen el riesgo financiero para la empresa. Además, también se encargan del almacenamiento de la mercancía. El inconveniente es la pérdida de control de las labores de marketing, la imagen y el posicionamiento del producto.

El canal de venta y distribución en este subsector de muebles de diseño es fundamentalmente el de contratos (convenios), que resulta especialmente atractivo para las empresas fabricantes, ya que en un solo contrato se negocian volúmenes de venta sustanciosos. Los contactos a los que hay que dirigirse para conseguir este tipo de contratos son arquitectos, diseñadores de interiores y

decoradores que tengan proyectos en curso. Normalmente la relación con este tipo de contactos es muy personal y se prolonga en el tiempo.

Lo sustancioso de los contratos y la apertura que muestra este sector al mueble extranjero junto con la escasez de competencia nacional, hacen que sea un nicho muy atractivo para el productor extranjero. Pero también se requiere un esfuerzo importante y “contactos privilegiados” para dar con los prescriptores adecuados.

### Estrategia de Comercialización del Proyecto

Partiendo del estudio de mercado, se propone incursionar en el mercado con una práctica estrategia de comercialización, que se desarrolle mediante una clara diferenciación de sus competidores, tratando de buscar una mejora en la relación con sus clientes.

Para crear esta cercanía con el cliente y poder diferenciar el producto, se propone una serie de estrategias que se agrupan alrededor de las 4 variables de la mercadotecnia. A esta colección de variables y estrategias se le ha nombrado Estrategia Chiffon.

Estrategia Chiffon

Objetivo General

Crear una propuesta de estrategias capaz de posicionar al producto en un nivel de ventas de 5 piezas diarias en el mercado objetivo.

La estrategia Chiffon está compuesta por cuatro variables estratégicas como se aprecia en la figura 15.

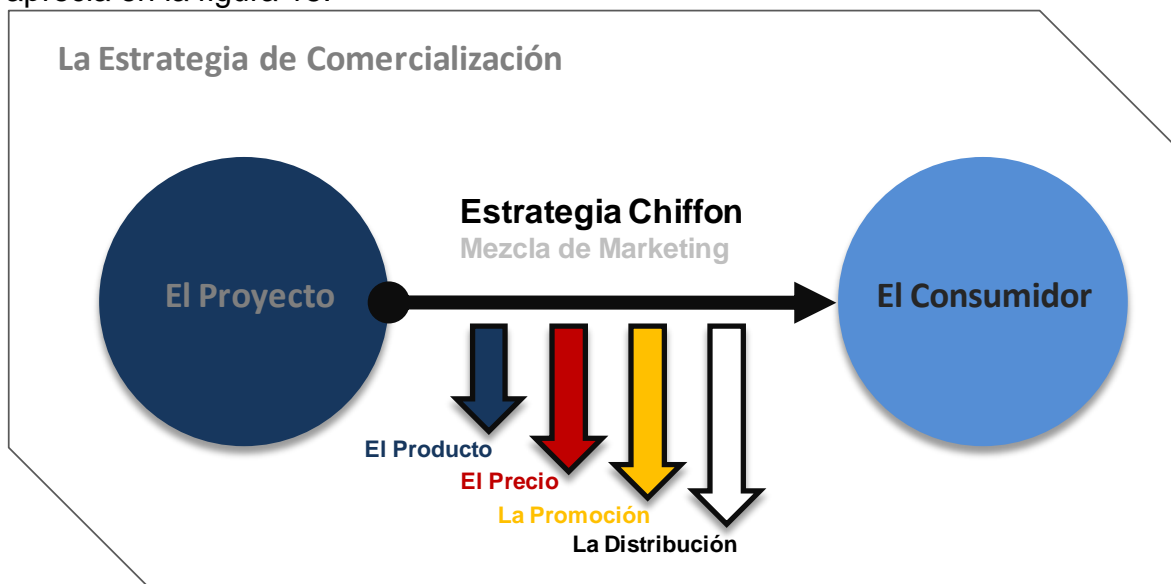


Figura.15 Estrategia de Comercialización.

## El Producto

El producto en su totalidad es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que el proyecto ofrece al mercado objetivo. Dentro de estos atributos en particular se presentan los siguientes:

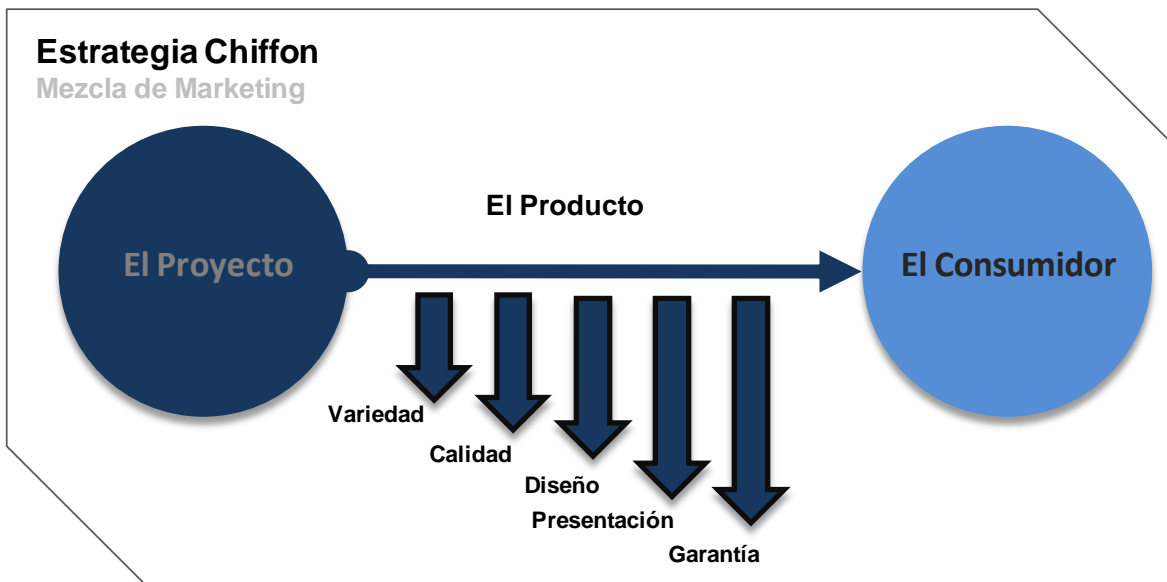


Figura.16 Atributos del Producto.

- Variedad

El proyecto solo está contemplado para la comercialización de un solo tipo de mueble, al que se reconoce como Chifonier de Diseño, esto como parte de una estrategia de especialización del proyecto. Actualmente solo están considerados cambios en el producto por motivo de color, siendo el color café oscuro el principal tono a promocionarse.

Cabe destacar el hecho de contar con nuevos materiales en la fabricación del mueble, creando la oportunidad de diferenciar el producto de los muebles tradicionales fabricados con madera.

- Calidad

La calidad del mueble ha de ser considerada como de excelencia en sus ensambles y acabados, con la necesidad de posicionar al producto en el mercado con un nivel socioeconómico de la población de clase media-alta y alta. Segmento en donde la calidad es un factor determinante en la compra de muebles de diseño.

Por su parte, gracias a la presencia de nuevos materiales plásticos que componen las cubiertas del mueble, se presenta una mayor ventaja en el proceso de



terminados del mueble. En donde a diferencia con la madera, ésta por su naturaleza requiere de mayor trabajo de ebanistería.

- Diseño

El diseño del producto es un mueble chifonier estilo minimalista, se trata de un mueble compacto con una forma sencilla y moderna que le brinda una estética de elegancia.

Dentro del mercado de diseño, el minimalismo es uno de los estilos más prometedores de la tendencia del mobiliario moderno.

Es de suma importancia para la estrategia de posicionamiento del producto, seguir con el esquema de desarrollo del diseño, garantizando la modernidad del modelo de mueble en el tiempo y permitiendo así, la evolución del proyecto. Factor de adaptabilidad fundamental en el mercado de competencia actual.

- Presentación

El producto no dispondrá de material alguno en su presentación de exhibición, solo requerirá de un material envolvente de protección para su traslado.

El material requerido de protección será principalmente poliuretano (hule espuma) y cartón para proteger esquinas y base.

Solo con motivo de proporcionar información general acerca del mueble se utilizara una etiqueta de materiales reciclados y con una marcada tendencia hacia un moderno diseño grafico.

- Garantía

La garantía del producto tendrá el fin de proveer un servicio excepcional. El proyecto debería expresar su confianza en los muebles que fabrique ofreciendo al consumidor garantías que hagan la diferencia.

Se debiera ofrecer las siguientes garantías al comprador original que haya adquirido el mueble con alguno de los distribuidores autorizados del proyecto.

Cualquier reparación que aplique dentro de la garantía se realizará única y exclusivamente a través del fabricante.

El fabricante no se hace responsable por ningún tipo de gasto o descuento generado por la devolución o reparación, si no existe previa autorización por parte del responsable del área. La garantía empieza a correr desde el día que el mueble fue facturado al consumidor final. Se necesitará el recibo de compra para validar la garantía.

La garantía aplica únicamente sobre la condición de uso normal o residencial y no procede por defectos que resulten por negligencia, mal uso, accidentes o uso comercial.

Cualquier modificación del mueble por parte del cliente no autorizada en escrito por el fabricante invalidara esta garantía.

Las medidas que el fabricante puede tomar bajo esta garantía son: Reparar o reemplazar la parte defectuosa, reemplazar el producto o reembolsar al cliente. El fabricante se reserva el derecho de decidir la acción adecuada. Si se decide reemplazar un producto que ya no se vende, cambio de diseño. Se le reemplazara con un diseño similar.

### El Precio

El precio se entiende como la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio. Éste representa la única variable de la estrategia chifon que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Como parte de las variables que contempla, se tienen las siguientes:

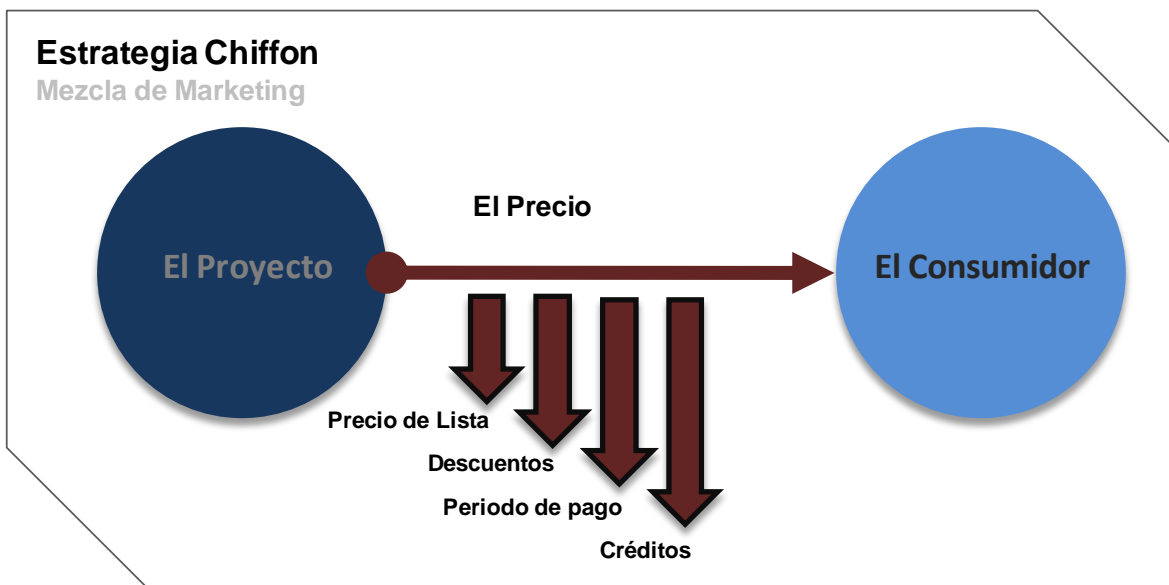


Figura.17 Variables del Precio.

- Precio de Lista

Como parte de la estrategia de posicionamiento, el precio de lista será de \$ 8,000 pesos mexicanos, suma que se encuentra 15% por debajo del precio promedio de

tres diferentes muebles de diseño de las principales marcas de ventas en México. La diferencia del precio se muestra en la figura 18.

Principales Tiendas de Muebles de Diseño en México			
Chiffon	Palacio de Hierro	Liverpool	Sears
			
\$ 8,000.00 MXN	\$ 11,500.00 MXN	\$ 8,590.00 MXN	\$ 8,300.00 MXN

Figura.18 Precio de Lista de Algunos Muebles Tipo Chifonier.

- Descuentos

Dado el precio de lista menor que presenta el producto del proyecto con respecto al promedio de la principal competencia. Se determino que el descuento de precio solo se presentara en la siguientes tres modalidades.

- 5% de descuento por apertura
- 10% de descuento por ventas mayores o con distribuidores
- 10-20% de descuento por promociones de fin de año

Los descuentos no son acumulables y se podrán ajustar dependiendo de las finanzas del proyecto.

El precio no incluye costos de transporte o accesorios adicionales.

- Periodo de pago

El periodo de pago se presenta en las siguientes dos modalidades:

Para los clientes consumidores el tiempo de pago estará sujeto a la entrega del producto. Será necesario por parte del consumidor presentar su recibo de pago para poder recibir el mueble en el lugar de compra o bien en el domicilio convenido.

Si la venta se realizo por medio de internet, será necesario contar con la clave de verificación de compra.

- Créditos

Los créditos estarán sujetos a las disposiciones de liquidez de la empresa, por lo tanto no serán fijos, se presentaran de manera promocional y con tiempos reducidos de vigencia.

### La Promoción

La promoción abarca la siguiente serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes:

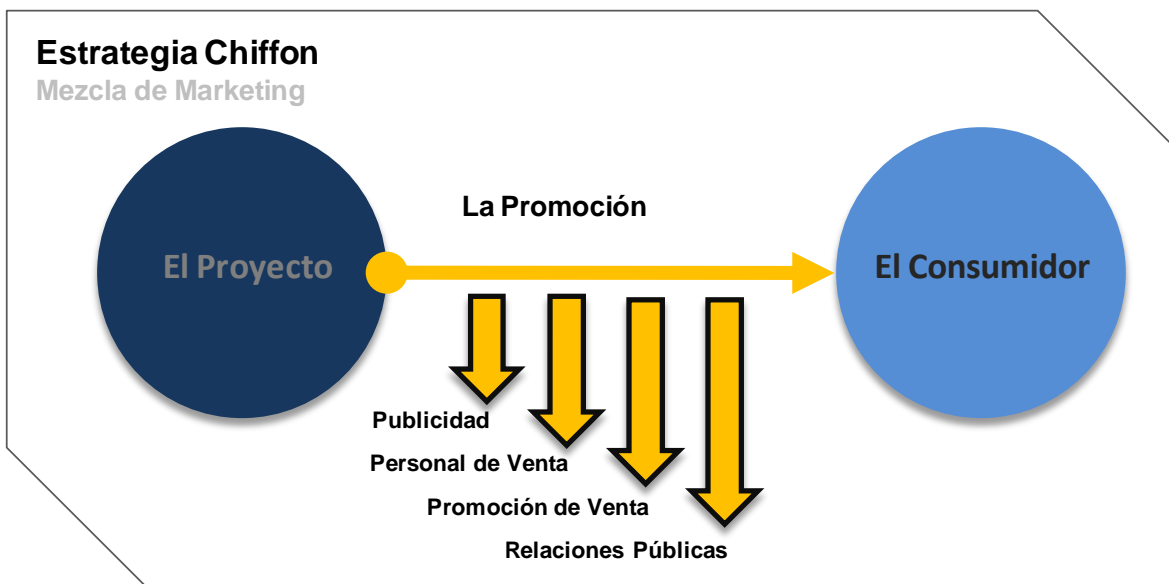


Figura.19 Variables de Promoción.

- Publicidad

El proyecto propone usar una agencia para manejar sus campañas. La agencia de publicidad añadirá un costo en la campaña, pero ayudará a hacerla más eficaz.

La agencia asumirá el trabajo compartido de la planificación, creación, y la ejecución de toda la campaña. Está será útil para la empresa en el sentido de que puede dar asesoramiento imparcial y profesional de las ideas que tenga la compañía.

Obtener esta ayuda particular puede hacer la campaña más efectiva.

Costo de elaboración: Entre \$ 5,000 y \$ 15,000 por mes

Empresa: Centro de Información de Mercadotecnia Mexicana, CIMM  
Consulta hecha en:

<http://www.cimm.wb.gs/cotizaciones.html?Offset=10&OrderBy=&OrderByDirection=>

De los medios de difusión en los que el proyecto propone publicitar el producto, se tienen los siguientes:

○ Televisión

Se considera poco viable la televisión como medio de difusión (Spots Televisivos), dado que se trata de un medio masivo por lo que no es consistente con el consumidor identificado como exclusivo para los muebles minimalistas y, por lo tanto, podría no cumplirse el objetivo de llegada al objetivo. Además de este hecho, el costo es un tanto alto para el proyecto.

○ Radio

Los Spots Radiales propone ser una buena opción por el relativo bajo costo y alta audiencia, una vez identificada la estación y el programa u horario que se apegue, o similar en target, al producto que ofrecemos podría ser más fácil la integración de esta y promover la recordación de la marca Chiffon como proveedor del chifonier de diseño minimalista.

Por lo regular las radiodifusoras cobran por el volumen que se compre, es decir, los spots transmitidos; el precio depende del horario y la estación para definir el costo. El spot de radio en una estación con rating y un buen horario tiene un costo aproximado de \$ 1,500 pesos por spot de 20 segundos. Se manejan paquetes en los que se transmiten 100 spots por mes en una programación de buen nivel, con un costo aproximado de \$ 68,000.

Costo: \$ 1,500	por un Spot radiofónico
\$ 68,000	por 100 Spots radiofónicos

○ Volantes

Este medio es de bajo costo y de gran alcance, además de conseguir atraer al público objetivo a los puntos de venta planeado para el domicilio de Chiffon, haciendo más factible la cristalización de la compra del mueble, pues por la cercanía podría tenerse posición de privilegio contra otras mueblerías de diseño muy lejanas.

Costo: \$ 750	por 1000 Volantes
Costo: \$ 2500	por 1000 Trípticos
Costo, Repartición: \$ 2,500	por Repartidor

Contacto: Media zonal, info@mediazonal.com

Av. Independencia No.90 Col. Independencia, México D.F.

### ○ Catálogos

He aquí la propuesta de uno de los medios más importantes para dar a conocer la marca Chiffon, promover la recordación, la ubicación geográfica, la identificación con el cliente, por ello se considera un medio idóneo, pues además puede integrarse a tiendas departamentales de prestigio como El Palacio de Hierro, Sears y Liverpool, y algunas tiendas especializadas o boutiques, previo pago a estas por la posición, esto como una estrategia de mercado futura cuando ya se haya adquirido un prestigio.

Costo: \$ 12,000 por 2000 Catálogos (Obsequiar 50 catálogos diarios)

Empresa: Imprimimos S.A.de C.V.

### ○ Revistas

Esta depende de que publicación se trate, ya que cada una maneja un precio diferente. En general, el costo se mueve en el rango de: \$ 2,000 hasta \$ 10,000 pesos ó más por anunciarse en una página completa, entre más espacio se ocupa en la página, mayor será el costo, siendo de lo menos a lo más costoso anunciarse en el siguiente orden: un cuarto, un medio, página completa, contraportada y pastas. Dependiendo también si se tendrá salida en una edición o por varios números, el proyecto procurará el uso de este medio para la eventual difusión de exposiciones.

Costo: Entre \$ 2,000 y \$ 10,000

Costo: Más \$ 10,000

Página Completa

### ○ Web

A nivel mundial, las cifras ya reflejan el enorme potencial de hacer negocios a través de Internet, algo que Chiffon no podría desperdiciar. Contar con una página Web para promocionar un producto o servicio, convierte el negocio en una tienda virtual, disponible y abierta los 365 días del año, las 24 horas del día además de formar una cartera de clientes que, incluso, podrían estar al otro lado del planeta.

La apertura de una tienda virtual requiere una inversión inicial promedio de unos US\$ 1,500 para instalación, más alrededor de US\$ 300 para promoción en Web y unos US\$ 70 mensuales para gastos de hosting y soporte técnico.

Contacto: PuntoCom, proveedora de soluciones para comercio electrónico.

### ○ Exposiciones

Este puede ser un nicho de oportunidad para la empresa, pues puede hacerse innovación. Generalmente, las tiendas de muebles se conforman con dejar entrar al cliente a sus tiendas o centros de venta, sin embargo, el objetivo en la participación de exposiciones muebleras, fungiendo como expositores-anfitriones, brinda posición de poder y control sobre el evento, invitando a todo tipo de empresas de decoración que pueden verse beneficiadas con dichas exposiciones, y a su vez, la empresa se verá beneficiada al verse asociada por observación con empresas de decoración. Por otro lado, puede promoverse la cooperación y asociaciones estratégicas con dichas empresas, fomentando el apoyo mutuo y la venta como bienes complementarios.

### ○ Espectaculares

Podría ser otra alternativa para el posicionamiento y la recordación de la marca Chiffon. Sin embargo, deberá pagarse una renta mensual por la posición, deberá buscarse una posición adecuada para colocarlo y hacerse la lona o manta correspondiente, con un costo independiente de la renta.

Renta mensual (Edificio): \$ 5,000 pesos

Impresión: \$65.00 por m<sup>2</sup>, aproximadamente

### ● Personal de ventas

Como parte de la estrategia de posicionamiento, el proyecto propone atraer y cautivar el mayor número de compradores posibles. Para ello es necesario que el vendedor conozca el carácter y la personalidad de su cliente. El éxito en las ventas de un mueble de diseño depende de factores como la calidad, el estilo del producto, del diseño interior del establecimiento, las promociones y evidentemente de la forma de hacer la venta.

La venta es un factor muy importante que influye en el éxito del negocio y depende en gran medida de la adecuada atención que dispone el vendedor a los clientes. Sí bien es cierto que todo cliente es atraído por la presentación y personalidad de la tienda, también es el encontrar un vendedor amable, cordial, honesto y seguro del trabajo que desempeña.

El vendedor de Chiffon deberá girar en torno al buen tratamiento del cliente, considerando que su trabajo de vender está rodeado de una variedad de factores que debe dominar para finalizar con el éxito en el proceso de venta.

En cada persona existen diversos caracteres, que deben ser tratados de manera diferente. El vendedor que clasifica rápidamente a su cliente se encuentra en una ventajosa posición para adoptar el estilo de venta más apropiado al carácter y personalidad del cliente y obtener los mejores resultados. El vendedor debe preparar distintos argumentos de venta, tantos como sea posible, pues cada quien maneja un estilo de compra diferente.

Parte de la estrategia de Chiffon es garantizar que el vendedor este bien entrenado para identificar y clasificar el carácter de su cliente y proporcionar un estilo de venta adecuado y específico. Si lo logra, estará en condiciones muy ventajosas para manejar sus argumentos de venta y obtener excelentes resultados para él y para la estrategia del proyecto.

- Imagen de venta

Hoy en día, el consumidor tiende a valorar de forma muy especial aquellos productos que tienen una imagen clara y definida, es decir, aquellos productos que representan socialmente su status socioeconómico, su forma de pensar, su actitud ante la vida. Las personas valoran, cada día más, aquellos productos que mejor reflejan su estilo de vida. Y esto se consigue a través de la imagen simbólica del producto, imagen que se crea, fundamentalmente, por medio de la publicidad.

Es por ello que Chiffon realizará como parte de su estrategia de posicionamiento fuertes inversiones en publicidad para conseguir crear una imagen muy fuerte y sofisticada, generando un fenómeno de moda que obligue al consumidor a reponer el producto constantemente.

Pues bien, en la medida en que se haga poca publicidad, el producto tendrá muy poca imagen y no podrá reflejar el estilo de vida del consumidor. Debido a esto el producto podrá ser considerado puramente funcional, de escaso valor simbólico, que solo se comprará por necesidad de función. En estas circunstancias resulta lógico que el chifonier tienda a ser comprado para satisfacer un largo tiempo y no por la imagen simbólica que se pretende lograr.

Ahora bien, la implantación de la estrategia publicitaria de imagen, dirigida directamente al consumidor requiere de diferentes niveles de inversión. Para romper la dinámica actual del mercado, es necesario provocar un impacto especialmente intenso en la apertura, que exigirá una inversión muy fuerte.

Debido a ello, la única alternativa viable para afrontar la situación es ocupar, sin lugar a dudas una empresa que brinde el apoyo profesional en esta tarea. Orientada a potencializar la imagen del chifonier de diseño.



- Relaciones Públicas

Chiffon buscará como parte de la estrategia de posicionamiento del producto, que la imagen del negocio sea difundida con una estrategia de relaciones públicas creativa y de grandes alianzas.

De esta forma, Chiffon definirá, contratará y supervisara las relaciones públicas, por un lado y firmara los contratos de comercialización, por otro, facilitando todo el material de comunicación que sea necesario y controlando la forma en que se utilice. Chiffon debe ser el encargado, por lo tanto, de gestionar todo el desarrollo de la estrategia.

La promoción y captación de públicos  
 La comunicación entre chiffon y los públicos  
 La firma de contratos de alianza

### La Distribución

La Distribución incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado objetivo. Sus variables son las siguientes.

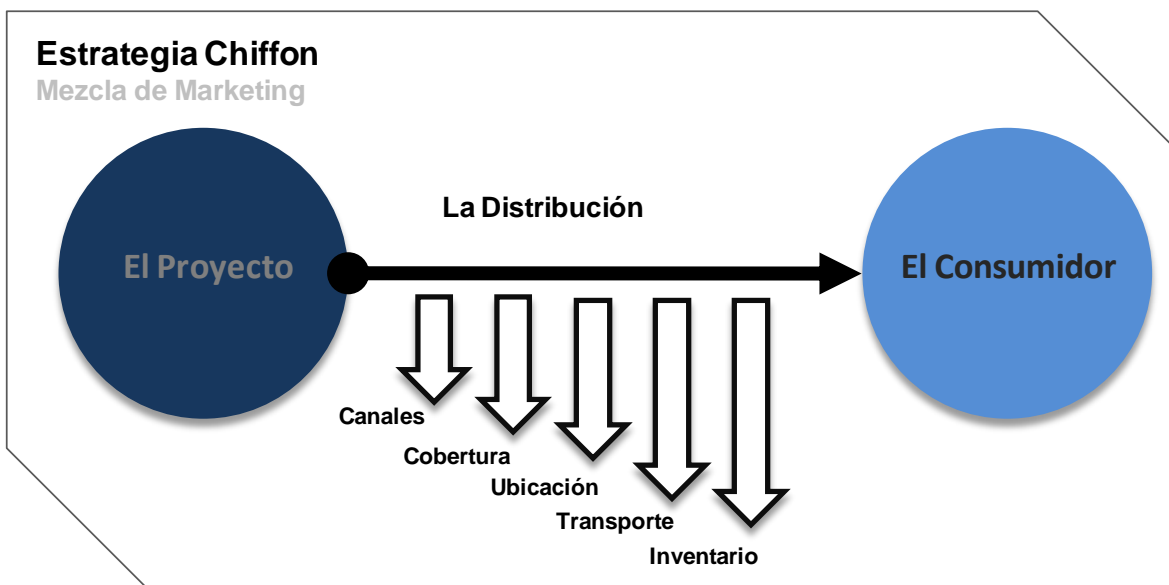


Figura.20 Variables de la Distribución.

- Canales

Chiffon considera que una buena y cercana relación con los consumidores es uno de los principales pilares en la estructura del éxito que tendrá el proyecto, por lo

que contempla una fuerte atención en los servicios de venta propios y en los de sus distribuidores.

La distribución de comercialización está representada en el siguiente esquema.

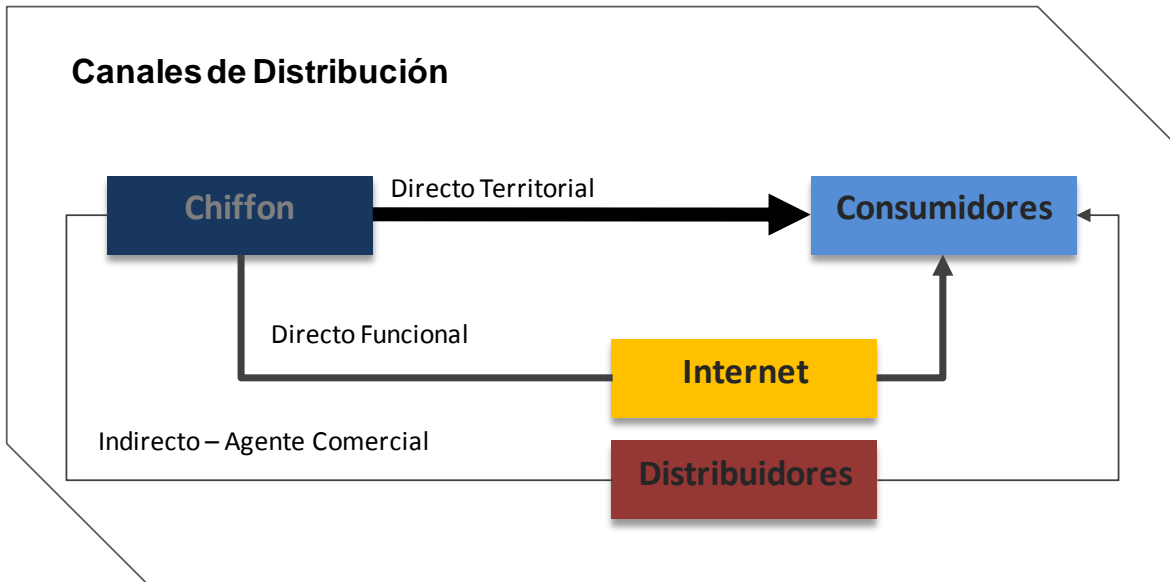


Figura.21 Canales de Distribución.

### Venta Directa

Chiffon fabrica y suministra directamente al consumidor a través de sus propios representantes.

De ahí se analizan dos variantes:

- Territorial: cuando el producto elaborado es comprado directamente en Chiffon, es decir, cuando se comercializa el chifonier en el establecimiento físico.
- Funcional: donde es necesario efectuar la compra por medio de otros recursos, como son internet y catálogos principalmente.

### Venta Indirecta.

En este tipo de venta pueden existir 2 o más eslabones entre el fabricante y el consumidor, constituidos por distribuidores, grupos de compra y principalmente por agentes comerciales.

Esta forma de venta se trabajará por medio un "Sistema de Concesión" que se basa en el acuerdo entre Chiffon y el minorista, ocupándose este último de la comercialización de chifonier.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino, es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el consumidor son los intermediarios.

- Cobertura

La cobertura es por el momento una de las principales variables con menor fuerza dentro de la estrategia del proyecto, esto se reconoce principalmente por contar únicamente con una tienda exhibición.

Por lo tanto, es tarea fundamental proporcionar al cliente todas las facilidades de promoción, compra y entrega del producto desde el único punto de venta y alcanzar con esto el nivel de posicionamiento objetivo del proyecto.

El contar con una página de internet que comercializa el chifonier a diferentes y grandes distancias, puede reducir en parte la desventaja de cobertura.

- Ubicación

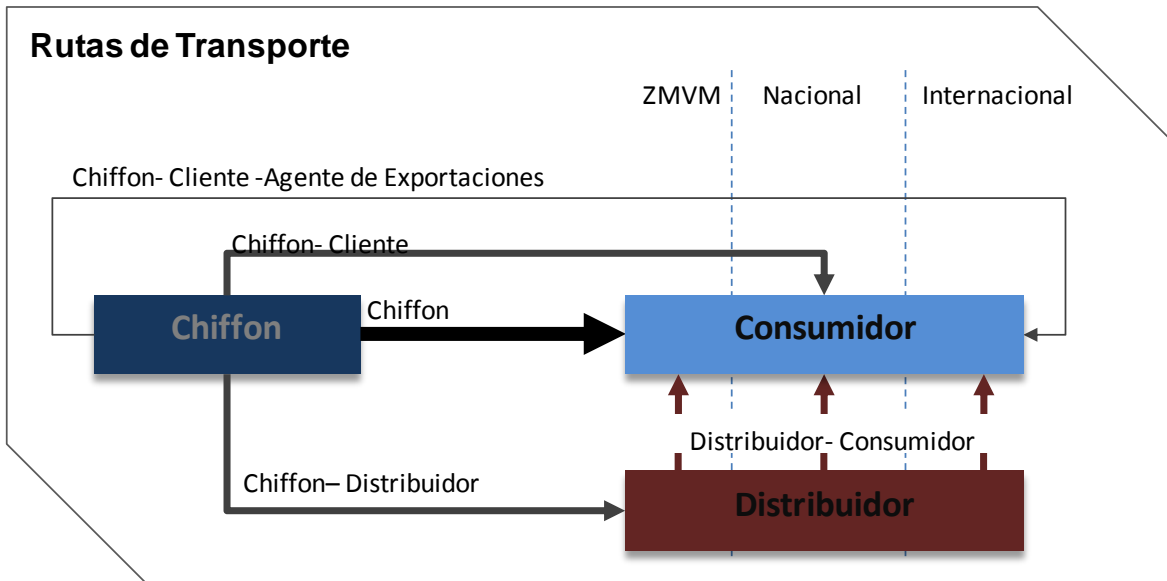
La ubicación de chifon se encuentra localizada en Avenida Miguel Ángel de Quevedo N. 272, Delegación Coyoacán, México Distrito Federal.



Figura.22 Localización de la Ubicación Comercial del Proyecto.

- Transporte

La determinación de los medios de transporte a utilizar y el plan de rutas a seguir para mover el producto desde el punto de origen al de destino. Se basará en gran medida por el siguiente esquema.



**Figura.23** Rutas de Distribución.

Como se puede apreciar en el anterior diagrama, existen variadas rutas de transporte, la selección de ruta y medio de transporte dependerá de la distancia destino del producto como a continuación se describe:

- Para distribuir producto al consumidor dentro de la ZMVM se usará el medio de transporte propiedad de la empresa Chiffon
  - Para distribuir producto al consumidor nacional se creará un acuerdo de responsabilidades de transporte entre la empresa y el cliente según distancia y tamaño de carga.
  - Si el producto tiene como destino llegar a un consumidor fuera del país, la empresa solo se comprometerá a entregarlo en algún centro o punto de entrega dentro de la ZMVM.
  - Para entregar el producto a cualquier tipo de distribuidor, se utilizará el medio de transporte de Chiffon o en su caso el del propio distribuidor según se acuerde.
- Inventario

Comprende la estrategia en cuestión del mantenimiento, preservación y manipulación de los muebles desde el momento de su elaboración hasta su venta o distribución, así como el ensamblaje, división y preparación de los productos para la fabricación. Incluye decisiones sobre los lugares de almacenaje y venta.

Además, incluirá todas las actividades administrativas necesarias para guardar y mantener los muebles desde que son fabricados hasta que son vendidos y entregados a los clientes.

Para esto se deberá tener en cuenta:

- El análisis del número y localización de las rutas y puntos de distribución.
- El almacenamiento se debe asumir por la empresa o por los distribuidores según sea el caso.

La función de almacenamiento se complementa con las actividades de manejo de materiales y embalaje de los muebles.

### **Control de Inventario**

El control de inventario representa “el problema de gestionar el nivel de existencia de un producto a lo largo del tiempo en un almacén concreto”. Para el Marketing solo interesa el producto terminado.

El producto terminado es un activo circulante para la empresa y en su gestión intervienen criterios propios del corto plazo: oportunidad y costo.

- Costo de aprovisionamiento.
- Costo de almacenamiento.
- Costo de adquisición del producto.
- Costo de rotura.

### **Servicio al Cliente**

Establecimiento del punto de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

La distribución física supone un conjunto de decisiones complejas e interrelacionadas que requieren una adecuada planificación y que, precisan, en muchos casos la ayuda de medios técnicos e informáticos.

## Resultados

En la actualidad, en México el mueble de diseño comienza cada vez más a cobrar un mayor auge en relación a la década pasada. Aunque existen diferentes estilos de muebles es el estilo moderno el que los diseñadores de renombre catalogan como el dominante para los siguientes años.

El diseño engloba a diferentes estilos, pero es el minimalista el que principalmente cumple con la relación mueble-entorno en naturalidad, equilibrio y elegancia que requieren los consumidores en sus hogares cada día con más insistencia, debido en gran medida al medio tan estresante y difícil en el que se desarrollan.

En su gran mayoría, comienzan a preocuparse por que el entorno de casa les brinde ese confort y relajamiento que sus zonas de trabajo regularmente no les ofrece; de ahí la importancia de considerar un mercado que requiere ser satisfecho, el cual hoy en día es ofertado principalmente por productos de importación, pues el nacional presenta pobreza en calidad y diseño en relación al producto extranjero. Además, cada día es más notoria la consciencia ecológica del público, y es precisamente el mercado objetivo del proyecto, el que tiene la capacidad y el gusto para hacerse de bienes con estas características.

De acuerdo con el análisis de Porter las circunstancias del mercado brindan la oportunidad de incursionar a los fabricantes nacionales en la industria mueblera de diseño, pues es indudable que la capacidad y creatividad es existente, sin embargo, la principal desventaja está en la baja productividad en masa en comparación con los principales exportadores a nuestro país.

Por otra parte, el mercado en México es ligeramente cíclico y la mejor temporada va de Octubre a Enero. La principal región para ofertar muebles minimalistas es el la Zona Metropolitana del Valle de México, pues la fabricación y venta de muebles corresponde aproximadamente al 55% de todo el segmento del mercado en el país. Asimismo, la materia prima utilizada en la zona, se distingue por ser la de calidad para la elaboración de muebles de estilo moderno.

El tipo de consumidor de muebles de diseño se compone de una población en mayor medida de clase alta y en menor de clase media-alta, ubicada principalmente en la zona poniente de la Ciudad de México.

Las delegaciones Benito Juárez, Coyoacán y Miguel Hidalgo al igual que algunas zonas conurbadas del Estado de México presentan una distribución del ingreso por encima del promedio nacional. En esta región se encuentra un sector de la población que dispone de ingresos altos, al menos 10 veces más del salario mínimo al día, el cual suma alrededor del 10% de la población total de la ZMVM.

El público objetivo no está limitado principalmente por su capacidad adquisitiva, no es marquista y si es institucional, dándole mayor peso a la exclusividad,

originalidad, calidad del diseño y los acabados; está es la principal razón por la que el consumidor mexicano cree que el mueble de diseño nacional no compite directamente con el producto importado, por lo tanto podría ser sustituido por buen producto nacional; esto a su vez representa un nicho de mercado.

Aunque más del 93% de la demanda actual es de importación, principalmente de España e Italia, no hay registros oficiales que ofrezcan cantidades concretas en unidades de muebles, por lo que es más conveniente aproximarse al monto de la demanda en valores monetarios. Dada la información disponible se infiere una demanda actual de US\$ 282 millones en muebles de diseño para el hogar.

Por otro lado, la tendencia histórica muestra grandes cambios en el sector mueblero nacional, y los factores que mayormente han influido en esos cambios no son referidos propiamente al modo en que se producen muebles de diseño, de allá una de las principales barreras para competir con el producto importado.

La producción de este tipo de muebles se caracteriza por ser una industria familiar, con poca resistencia al cambio, y aún considerada de tipo artesanal en su mayoría, lo que agudiza las diferencias en producción nacional contra la de importación. Por tanto, de entrar en el mercado, sería muy factible contar con una producción de tipo industrial con la tecnología adecuada.

Aunque el segmento de la industria presenta numerosos competidores, son las tiendas departamentales, como El Palacio de Hierro, Liverpool y Sears las que controlan el mercado ya que poseen contratos y relaciones realmente atractivas con fábricas exportadoras a México. Además, cuentan con un poder de compra sobre las pequeñas fábricas locales y determinan el precio al que lo hacen.

Pero también, aunque en menor medida algunas boutiques importadoras-comercializadoras tienen cierto poder de negociación, pero son relativamente menos fuertes que las tiendas departamentales antes mencionadas.

Por lo tanto, el mercado más que competitivo muestra tendencias oligopólicas dado el poder de compra y capital tangible e intangible de quienes dominan. Esta situación podría verse afrontada con una imagen fuerte de producto, suficiente infraestructura de comercialización y efectivos planes de venta, de esa manera no se dependería de las empresas comercializadoras.

El sector de muebles de diseño está clasificado en muebles de oficina, de colectividades, de cocina y de hogar. A excepción del segmento del hogar, la gran mayoría completa sus diseños con productos o piezas importadas. Para el segmento del hogar, la industria mexicana puede satisfacer los diseños y así no requerir importaciones como los demás segmentos. Este hecho es significativo para entrar en el mercado como productor nacional del mueble de hogar.

En términos generales, la industria de muebles en México presenta un proceso de reconversión industrial que implica el cumplimiento de normas y estándares,

utilización de material reciclado e innovaciones tecnológicas; sin embargo, hoy por hoy, las pocas fábricas del segmento de muebles de diseño de hogar cuentan con una estructura carente de tecnología y organización en la mayoría de los casos.

Algunas fuentes del sector tasan la producción de mueble de diseño en aproximadamente el 8% del total, la cual es fabricada principalmente en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey respectivamente. De este porcentaje, una proporción muy pobre cumple con los requerimientos de la demanda especializada.

El mercado objetivo por tanto, está compuesto por una componente zonal, otra que comprende ventas en ferias y exposiciones del mueble y una última por ventas en internet, siendo la última la más solicitada. En general, la oferta del proyecto por la venta del chifonier de diseño se estima en alrededor de \$ 9.695 millones de pesos para el primer año y también se estima un crecimiento anual no mayor del 5% para los primeros años del proyecto.

Dadas las condiciones del mercado, para entrar al negocio, el concepto de mueble minimalista debiera de cumplir con líneas rectas y suaves que influyan en el impacto visual y la compatibilidad estética con el entorno del hogar, teniendo mucho énfasis en un diseño original y sus acabados finales.

De acuerdo al análisis FODA el concepto podría ser basado en el conocimiento del diseño mexicano, pues los muebles juegan un rol en la apreciación sensorial e interacción con su medio, además de la funcionalidad ergonómica. De igual forma, para lograr ser visto como un producto nacional sería conveniente hacer uso del trabajo de diseñadores nacionales, pues se cuenta con la capacidad de diseño pero no de producción.

Por otro lado, en el futuro cada vez más será necesario cumplir con una demanda que requiera productos ecológicos, por lo que debieran ser contemplados diseños con tales características, además de innovadores.

Para lograr posicionarse en el mercado, la comercialización podría basarse mayoritariamente en la desintermediación, es decir, mantener una relación directa con el cliente y no solamente mediante intermediarios como casas comercializadoras, aunque no por ello debieran descartarse. Esto hace a su vez que se cuente con canales de distribución propios.

Un plan de distribución para tal caso podría contar con un modelo de comercialización en el que los muebles sean producidos y exhibidos para su posterior compra, siempre considerando los gustos y necesidades del público consumidor. Para determinar estas preferencias sería factible realizar estudios periódicos sobre el comportamiento del mercado.

Hoy en día son diferentes los modos en los que cualquier empresa puede lograr una publicidad eficaz, eficiente y efectiva. En la ZMVM es posible hacer uso de



diferentes medios para llegar el público objetivo, los cuales van desde volantes, Revistas, Internet hasta Spots de Radio. Para determinar qué medio puede ser el más conveniente y viable, se propone contratar alguna Agencia Profesional de Publicidad en muebles bajo diseño. Afortunadamente, el consumidor de este tipo de muebles tiene hábitos relacionados con la publicidad en la Web, lo que disminuiría los costos; además considérese que se pretende llegar a un público específico que sienta la exclusividad del producto y del servicio, aspecto que sería descuidado mediante el uso de un medio de publicación masivo.

## Capítulo 5. Conclusiones

La falta de modelos de estudio de mercado con mayor contenido estratégico en la literatura general de formulación y evaluación de proyectos de inversión ha llevado a la elaboración de esta propuesta.

Esta propuesta ha desarrollado una estructura de estudio de mercado sistematizada que se compone de tres etapas; objetivos, proceso y resultados de investigación. Aunque con esto, no significa que se limite la creatividad del analista, sino por el contrario, al contener solo tres partes genéricas del desarrollo de un estudio de mercado, hace énfasis por encontrar las particularidades del desarrollo. Reconociendo así, la importancia de la investigación, de su proceso de síntesis y los resultados particulares que se brindan al tomador de decisiones solo información relevante.

Como parte de este desarrollo, el procedimiento de la propuesta propone que solo la tercera etapa de la investigación sea documentada, esto con el fin de reducir la cantidad de información que tradicionalmente aparece en un estudio de mercado, y que en la mayoría de las veces no es relevante para el tomador de decisiones.

Dentro de los puntos más importantes en la contribución de esta propuesta se remarcan los siguientes:

El carácter de mayor análisis estratégica que se presenta con el apoyo de algunas técnicas utilizadas en la planeación estratégica y que pueden servir como potentes instrumentos de análisis en el estudio de mercado.

La creatividad, atributo que se presenta al desarrollar un estudio de mercado que busca nuevas formulas de investigación-generación de estrategias, que ayuda a potencializar el éxito del estudio de mercado en un entorno tan complejo.

En la actualidad un atributo estratégico básico que diferencia un modelo tradicional a un modelo más acorde al mercado actual, es la adaptabilidad del producto o servicio, este carácter de adaptación que se enfatiza dentro de la propuesta en la parte que se nombra “esquema evolutivo del producto o servicio”, crea una ventaja absoluta de competitividad en el desarrollo de productos o servicios.

Por último, cabe destacar que se busco el desarrolló de una propuesta que pasara del modelo tradicional multidisciplinario a un modelo más adecuado a la forma necesaria de investigación actual, un modelo que busque lo interdisciplinario en su desarrollador, y con ello lograr una mejor fórmula de investigación-generación de estrategias para competir en el mercado actual.

Pero es preciso puntualizar que este último punto de contribución es quizá el más difícil de conseguir, primero por ser un aspecto que no es intrínseco del modelo,

sino que, se consigue mediante el factor humano, por parte de sus analistas del estudio, y por tanto requiere de elementos que este trabajo no pretende incluir.

En general, la propuesta desarrolla una estructura de investigación que se preocupa por tomar elementos estratégicos para el desarrollo de estudios de mercado, y presenta una mejor alternativa de estudio para adaptarse al entorno cada día más cambiante.

Por otro lado, tomando como base la experiencia del caso de estudio, la propuesta presenta grandes oportunidades de mejora, entre las que destacan; una mayor investigación en la selección de técnicas y un esquema más adecuado para integrar los elementos de investigación.

Finalmente, este trabajo proporciona una opción viable en el desarrollo de estudios de mercado, etapa fundamental en la evaluación y formulación de proyectos de inversión.

## Anexo 1. El Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

### Caso del Sector de Muebles en México

Para el estudio de aplicación del modelo de Porter se toma como grupo de investigación el sector industrial del mueble en México, donde prácticamente la totalidad de las empresas son del tipo familiar, sólo una pequeña parte la conforman empresas dedicadas al mueble de diseño. El hecho que gran parte de estas empresas sean del tipo familiar hace que este sector tenga una modalidad muy especial, la cual modifica continuamente el número de micro y pequeñas empresas que están en funcionamiento (trabajan temporalmente).

Durante los últimos años muchas de las micro y pequeñas empresas existentes en el sector no tuvieron la capacidad económica-tecnológica como para sobrevivir con los continuos desajustes económicos.

Algunas de las características detectadas de las cinco fuerzas competitivas en el sector del mueble en México se dan a continuación.

#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Son muchos los países que actualmente analizan la posibilidad de incursionar en el mercado Mexicano como importadores de muebles, considerando que Estados Unidos es su vecino comercial y es el mayor importador de muebles a nivel mundial. Sin embargo, dada la ubicación geográfica en la que se localicen, los costos en términos de logística que deben ser adicionados al precio del producto, será un factor importante dentro de su competitividad.

Por otra parte, para los fabricantes nacionales que pretendan incursionar en el mercado Mexicano, el hecho de contar con alianzas estratégicas capaces de abastecer su producción, contar con materias primas de excelente calidad y adaptar su producto a las nuevas preferencias de los clientes, será un factor que en términos de calidad y diferenciación de los productos, incrementará su competitividad en el mercado.

Actualmente la amenaza potencial proviene de los muebles de bajo precio, que son principalmente importados a nivel nacional por los países asiáticos como China y Taiwán, otra amenaza importante la presentan algunas fábricas de productos americanos, los cuales se elaboran a gran escala, variedad en su diseño y su ciclo de vida difícilmente alcanza los tres años.

En el mueble de precio y diferenciación alta, Italia, Canadá y España siguen siendo los principales proveedores, con excelente calidad, diseño e innovación en

los productos, donde el principal coste es la mano de obra, logística y materia prima.

## **2. La rivalidad entre los competidores.**

Aunque las importaciones de muebles a México se encuentran lideradas por China, España, Taiwán, Italia y Estados Unidos. Estos últimos cuatro países han tenido que enfrentar una dura competencia en los últimos años, considerando el marcado crecimiento de la industria China. Lo anterior se explica por la adecuada segmentación y posicionamiento de China en el mercado objetivo, dirigido al suministro de muebles de costo bajo y baja durabilidad, acordes a los requerimientos de la moda, los cuales se ven bien y llaman la atención de los compradores. Igualmente, China ha encontrado adecuados canales de distribución en grandes almacenes y tiendas de descuento, dada su enorme producción a escala. En estos establecimientos se comercializan otros productos, facilitando el acceso a un mayor número de compradores que guían su compra por la disponibilidad en el lugar y comodidad, sin recibir ningún tipo de asesoría previa.

Por otra parte, este mercado ha logrado desplazar incluso a los mercados con mayor trayectoria; hecho atribuido al bajo poder de negociación de los proveedores nacionales, el gran tamaño del mercado, su dinamismo y el alto grado de concentración que ha logrado China en su segmento de mercado objetivo.

Sin embargo, una ventaja radica en que se puede desarrollar la diferenciación del producto y la marca, buscando otro segmento de mercado que permita aprovechar la calidad del producto y diseño por el cual se caracterizan los muebles de alto precio. Aspecto que los demás competidores han descuidado al no fijar estrategias de largo plazo, investigación del mercado, desarrollo del producto, análisis de exigencias y preferencias al igual que los cambios internos en su producción con la integración de la cadena hacia atrás y hacia delante como de hecho ya lo está haciendo China, al asociar a sus fabricantes y proveedores de materia prima para la fabricación de muebles.

Es un hecho que la verdadera amenaza de competencia se encuentra frente a China, razón por la cual en México se está trabajando en promover las asociaciones del sector, procurando su integración, especialización y organización direccionada a elaborar productos de calidad de exportación con estándares internacionales que les permitan diferenciarse y posicionarse como proveedores de muebles de calidad a precios más bajos en relación a Canadá, Italia y España. Pero se requiere de patrocinio en estudios especializados y promoción para la participación de los consultores privados que logren la integración de la cadena productiva, realizando proyecciones de largo plazo que permitan a los empresarios y al sector en general, aumentar su capacidad productiva, competitiva y la presencia en los mercados internacionales, aprovechando los recursos naturales disponibles, exportando productos con valor agregado.

### **3. Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores nacionales en México es muy bajo, considerando el tamaño del mercado, la cantidad de oferentes de los distintos países, la permanente amenaza de nuevos entrantes, el alto poder de negociación de los distribuidores y el bajo dinamismo de los proveedores al penetrar el mercado. La ausencia de investigación y adaptación de las estrategias de mercado al igual que la deficiente organización del sector, al interior de cada uno de los países que buscan comercializar sus productos, generan desconocimiento de su nicho de mercado, en la gestión de post venta y diseño a la medida.

Realmente no existe una fuerza de gran valor en la integración de la cadena productiva, se requeriría la identificación de núcleos forestales y grandes reforestadores, que permitan garantizar el adecuado suministro de materia prima para la elaboración de muebles, cubriendo los requerimientos de calidad e incremento en el número de especies cultivadas, al igual que el cambio de mentalidad en la necesidad de siembra de bosques destinados para fines comerciales, considerando la amplia demanda de los fabricantes por los bosques naturales sin tener en cuenta la necesidad de renovación de los mismos, en atención al manejo sostenible de los recursos y la responsabilidad social de las empresas.

La adecuada explotación de los suelos e investigaciones en búsqueda de nuevos materiales, semillas, sepas e implementación de nuevas tendencias. Igualmente la integración de los transportadores madereros y los centros productivos facilitando la logística de llegada a los puntos de procesamiento y fabricación, favoreciendo la reducción de costos para los fabricantes, buscando la eficiencia, desde la semilla hasta el producto final. Evitar la exportación de la materia prima, promoviendo el desarrollo de la industria de fabricación de derivados y la optimización de procesos para aprovechar nuestros recursos naturales y no disminuir la oferta de materia prima al interior.

Los proveedores de materia prima normalmente no tienen poder de negociación con la pequeña y mediana industria considerando la baja educación, el individualismo, procesos artesanales y falta de optimización en sus procesos productivos, al igual que la carencia de recursos económicos que faciliten la compra en lote y la inadecuada infraestructura. Sin embargo, a nivel de los grandes y modernos fabricantes hay una moderada integración con los proveedores, e incluso son en algunas ocasiones los dueños de los terrenos y trabajan técnicas de reforestación o se asocian a grandes reforestadores, permitiéndoles un adecuado manejo de los precios de la materia prima y la logística, reduciendo los principales rubros de costos en la elaboración de sus productos, haciéndolos más competitivos.

#### **4. Poder de negociación de los compradores.**

El poder de negociación de los distribuidores es muy alto, teniendo en cuenta su amplio conocimiento del mercado, su adecuada conformación como red de distribución con amplios y variados canales de distribución, los cuales se constituyen como centros especializados acordes a las características del producto, haciendo difícil la negociación de precios por parte de los proveedores que no se encuentren posicionados en el mercado, ni organizados, máxime cuando no cuentan con una demanda definida al interior del país. Pues si bien es cierto, los consumidores finales marcan la pauta de ingreso en términos de tendencias y preferencias, el hecho de no haber un marcado reconocimiento de marcas en los productos hace que se pueda surtir de acuerdo a la oferta de los diferentes proveedores sin mayor impacto.

Sin embargo, los distribuidores han permitido la asociación con fabricantes que capaciten a vendedores o los ubiquen en sus centros de ventas a fin de que estos puedan suministrar mayor información a los compradores en cuanto a calidad del producto, componentes, materias primas empleadas, durabilidad, diseño y moda y de esta forma puedan influir en la decisión de compra.

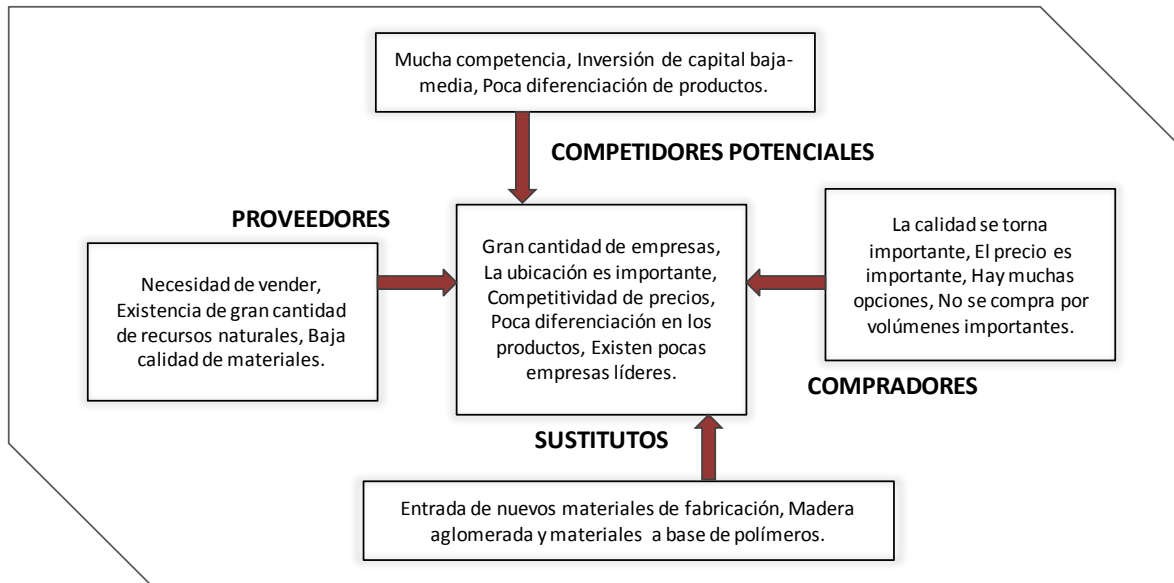
En este caso, el distribuidor exige al proveedor que se desarrolle una gestión post venta y haya cumplimiento en la entrega, el surtido y la elaboración de productos bajo pedido o demanda con especificaciones precisas, gestión previamente incluida en el precio de venta, la cual se constituye como servicio al cliente: abriendo la posibilidad de que los proveedores puedan entrar a conocer el mercado, los requerimientos del mismo, sus necesidades, posicionen sus productos y su marca; a cambio de brindar mayor servicio a los clientes y el respaldo de un producto confiable y de alta calidad. Para esto es necesario que la industria de este sector trabaje en mejorar la calidad, oportunidad en sus entregas, los tiempos exactos de llegada al distribuidor, la logística de exportación, cumplimiento de estándares, al igual que el desarrollo de mercados y servicio post venta.

#### **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

El mercado Mexicano por su cercanía con Estados Unidos, por su naturaleza importadora y recientemente por su tendencia al consumismo, permite la incursión de toda serie de productos sustitutos elaborados principalmente en metal y plástico, los cuales indiscutiblemente llegan a precios más bajos, pero no existen productos de este tipo que logren competencia en términos de elegancia, durabilidad y adaptabilidad al cliente, al compararlos con los productos elaborados en madera. Por otra parte, la preferencia de los clientes o consumidores se enfoca en los muebles de diseño al momento organizarse en familia sin importar pagar más al obtener un producto de excelente calidad.

Si hacemos una síntesis de los elementos característicos que conforman cada una de las cinco fuerzas competitivas propuestas por el modelo de Porter, en este

caso en la estructura competitiva del sector del mueble en México que en su mayoría está conformado por micro y pequeñas empresas, tenemos el siguiente resultado.



**Figura.24** El Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas del Sector del Mueble en México.

De esta síntesis se puede sacar entre otras las siguientes características elementales.

- El sector tiene baja barrera de ingreso
- El cliente tiene poder, es decir que prácticamente controla el mercado
- Es necesaria la diferenciación de la calidad y del precio
- El proveedor en la actualidad tiene bajo poder de negociación sobre todo en lo que respecta a los materiales nacionales.
- Progresivo aumento del producto sustituto.



## Anexo 2. El Análisis FODA

### Caso del subsector de Muebles de Diseño en México

A continuación se presenta el desarrollo de la técnica FODA aplicado al Sector de muebles de diseño en México, con el fin de obtener una visión más clara sobre el comportamiento del mercado. El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y/o la generación de nuevas estrategias.

Como primer paso de la técnica, se realizó la identificación de las Fortalezas y Debilidades, que se presentan en el sector. De aquí se pasó a la identificación de las amenazas y oportunidades. Todas estas características fueron determinadas en base a la información sobre el sector, en el mercado nacional y su presencia en el internacional.

Después se procedió a hacer la síntesis situacional por medio de los datos obtenidos en la matriz FODA, identificando las estrategias específicas, y finalmente se desarrolló un breve resumen de las estrategias del tipo ofensiva, adaptativa, defensiva y de sobrevivencia.

#### DESARROLLO DE LA TÉCNICA

Determinación de:

#### **Fortalezas y Debilidades**

A continuación se enlistan las Fortalezas y Debilidades, que corresponden a aspectos internos de la situación.

##### FORTALEZAS

- F1 Ubicación geográfica privilegiada.
- F2 Acceso a organismos estructurados de apoyo al sector.
- F3 Cuenta con capacidad instalada susceptible de emplear.
- F4 Dispone de una amplia gama de productos.
- F5 Recursos Humanos con una elevada creatividad e ingenio.
- F6 Mejor conocimiento del sector derivado de muchos años de trabajo.

##### DEBILIDADES

- D1 Insuficiente variedad de diseño nacional.
- D2 Limitado crecimiento del producto nacional.
- D3 Bajo desarrollo de tecnología e innovación.

- D4 Problemas de Financiamiento.
- D5 Alta dependencia de insumos de importación.

## Oportunidades y Amenazas

En esta parte se enlistan las Oportunidades y Amenazas, que corresponden a aspectos externos de la situación.

### OPORTUNIDADES

- O1 Mayor integración empresarial para la fabricación de nuevos productos.
- O2 Especialización en procesos más sencillos innovadores y automatizados.
- O3 Fabricación de productos innovadores en diseño y material.
- O4 Mejores condiciones para la comercialización Internacional.
- O5 Mayor interés de los europeos por el diseño Mexicano.

### AMENAZAS

- A1 El ritmo de los negocios en el sector es lento y centralizado.
- A2 El empresario mexicano da mucha importancia al estatus y a las jerarquías.
- A3 Alta dependencia del mercado norteamericano.
- A4 Mayor intervención en el mercado por nuevos competidores extranjeros.
- A5 Tendencia de alto crecimiento en las importaciones.

## Análisis situacional

Esta etapa comprende la integración de la información contenida en las cuatro listas anteriores, obteniéndose la siguiente tabla.

Matriz FODA		DEBILIDADES					FORTALEZAS					
		D1	D2	D3	D4	D5	F1	F2	F3	F4	F5	F6
AMENAZAS	A1	E1	E2	E3			E9	E10			E3	E8
	A2	E4		E4						E11		
	A3		E5			E6	E9	E5		E5		E7
	A4	E1	E2	E7			E12	E12	E13	E1		
	A5	E1	E2	E8			E9	E10		E1		
OPORTUNIDADES	O1	E14		E10	E10	E3	E15	E10	E13			E10
	O2	E14	E1	E3	E3	E6		E3	E13		E16	
	O3	E2	E2	E3	E3		E9	E17		E18		E18
	O4	E5	E2				E9	E5		E1		E10
	O5	E1	E5					E5		E18		

## Formulación de estrategias

En este punto se relacionaron las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades. El resultado fue un conjunto de estrategias que permitirán tomar mejores decisiones al momento de formular y evaluar el proyecto de Inversión. Estas estrategias se muestran a continuación:

- E1 Incrementar el desarrollo del mueble de diseño nacional.
- E2 Difundir la imagen del mueble de diseño nacional de calidad.
- E3 Buscar la cooperación con empresas e instituciones para la innovación e investigación.
- E4 Fomentar la contratación de diseñadores mexicanos.
- E5 Aumentar la comercialización en mercados internacionales.
- E6 Incrementar el uso de insumos nacionales.
- E7 Buscar la cooperación con empresas nacionales para la innovación e investigación.
- E8 Desarrollar la especialización productiva del proceso.
- E9 Intensificar la exportación hacia los Estados Unidos de América.
- E10 Participar en alianzas estratégicas nacionales.
- E11 Intensificar la formación de recursos humanos.
- E12 Participación en alianzas estratégicas con empresas internacionales.
- E13 Impulsar la maquila del mueble en empresas nacionales.
- E14 Aumentar la producción del mueble de diseño innovador.
- E15 Buscar la cooperación con empresarios americanos para la innovación e investigación.
- E16 Desarrollar diseños mexicanos innovadores.
- E17 Participar en concursos de diseño sobretodo en los de reconocimiento económico.
- E18 Desarrollar nuevos productos con base en los ya existentes.

## Estrategia de Supervivencia

Dado que el sector del mueble en México enfrenta una clara ausencia de imagen en el mueble de diseño nacional, se requiere de mayor desarrollo en la investigación e innovación para enfrentar con éxito la cada vez mayor competencia de importación.

## Estrategia de Defensa

El sector del mueble en México es reconocido por su habilidad para desarrollar con ingenio su producto, pero es evidente que requiere de mayor especialización para lograr un buen posicionamiento del mueble de diseño a nivel nacional. Apoyándose también en un mayor grado de integración de las industrias del sector.

## Estrategias Adaptativas

Anteriormente el sector de muebles en México representaba una fuerte imagen de producto artesanal a nivel nacional, sin embargo, el mercado actualmente se ha movilizado hacia nuevos estándares de calidad, por lo que es necesario adaptar la industria nacional hacia nuevos esquemas de fabricación y principalmente hacia el desarrollo e innovación de sus productos de diseño.

## Estrategias de Ataque

El sector del mueble en México representa una imagen de producto creativo e ingenioso y gracias a esto todavía se mantiene como el preferido en algunos mercados nacionales y de Europa, pero si se lograra mejorar el producto para impulsar la imagen del mueble de diseño nacional, el sector acabaría por retomar y ganar nuevamente los mercados de gran preferencia.

## Anexo 3. La Matriz General Electric

### **Caso de Empresas del Subsector de Muebles de Diseño en México**

A pesar de que la Industria del mueble en México se remonta a muchos años de existencia, el estilo es todavía predominante artesanal con escaso diseño y poco avance tecnológico incorporado.

La fabricación de muebles en México se ubica principalmente en 10 estados, siendo los más importantes: Distrito federal, Estado de México, Jalisco y Monterrey. Aunque el núcleo duro está compuesto por la Zona metropolitana del Valle de México.

El mueble de diseño (fabricación y venta) se concentra en torno a estos tres núcleos poblacionales de Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. De igual modo existe una producción relevante en zonas maquiladoras de la frontera con EUA.

Normalmente el mueble de diseño producido en México suele ser de calidad inferior al europeo o estadounidense. Mantiene un estilo propio del país aunque sigue las líneas básicas del estilo y la sobriedad del diseño internacional.

Es por ello que el mueble de importación no tiene significativamente competencia directa con el producto nacional. Aunque si puede funcionar como sustituto.

La comercialización del Mueble de diseño en México es muy exclusiva y reducida. Solo tiene que alcanzar a un público concreto y muy concentrado geográficamente en determinadas zonas del país. Un porcentaje muy importante de todos los

muebles de diseño se comercializan en el Distrito Federal a través de grandes tiendas departamentales y de pequeñas tiendas especializadas. (Estas últimas en menor medida).

En seguida se desarrolla la técnica de la Matriz General Electric, donde se clasifican cinco tiendas de ventas de mueble de diseño (tres departamentales y dos de especialidad) para contribuir al diagnóstico del sector de muebles de diseño en México e identificar los valores de posicionamiento relativos de las empresas seleccionadas.

## La Selección de las Empresas

Departamentales:

### **El Palacio de Hierro**

El palacio de Hierro es reconocido por su liderazgo en moda, calidad y servicio como la mejor tienda departamental de la república mexicana. Para mantener ese liderazgo, El palacio de Hierro selecciona cuidadosamente las marcas que ofrece y tiene en exclusiva diseñadores del más alto prestigio.

### **Liverpool**

Liverpool es la segunda tienda departamental más prestigiada en México, opera con 19 almacenes bajo el formato de Liverpool y con 28 como Fabricas de Francia. Desde el año 2004 esta cadena de tiendas pretende llevar a cabo la estrategia de abastecer al mercado de muebles de diseño en México a través de pequeñas tiendas ubicadas directamente en la calle fuera de las tiendas departamentales.

### **Sears**

Sears es una cadena de 45 tiendas departamentales, Actualmente está bajo la dirección de Grupo CARSO, quien ha señalado en repetidas ocasiones que se mantiene con gran interés de expandir el número de tiendas en la República Mexicana, así como de mantener el prestigio de SEARS y hacer crecer la empresa en México.

Tiendas Especializadas:

### **Dupuis**

Dupuis fue fundada en 1973, la empresa cuenta con un estilo propio auténticamente mexicano y con influencia de grandes artistas mexicanos como Luís Barragán y Chucho Reyes. Dupuis es actualmente un referente importantísimo en el mundo del mueble de diseño mexicano.

## SPAZIO

SPAZIO es una tienda Boutique especializada en mueble de diseño, actualmente solo cuenta con un establecimiento, sin embargo esto no ha limitado su importante crecimiento en ventas. Puesto que le ha permitido posicionarse como la principal tienda de venta de muebles de diseño a nivel local.

Desarrollo de la Técnica

Factores de Atracción del Sector

Es el eje horizontal de la matriz. Los factores que conforman ésta dimensión son los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Diversidad del Mercado
- Nivel tecnológico

Tablas de Valoración

Las Tablas de Valoración se construyeron escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada una de las dimensiones. (Valores subjetivamente supuestos de acuerdo con información estratégica del informe anual de cada una de las tiendas departamentales y de entrevistas con personal de las tiendas especializadas que ofrecen el mueble tipo chifonier.

Tablas de Valoración para la dimensión de Factores de Atracción del sector:

Palacio de Hierro			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Tamaño	0.30	4.0	1.2
Diversidad	0.20	4.0	0.8
Precios	0.20	3.0	0.6
Tecnología	0.30	4.0	1.2
Total			3.8

Liverpool			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Tamaño	0.3	4.0	1.2
Diversidad	0.2	3.0	0.6
Precios	0.2	3.0	0.6
Tecnología	0.3	4.0	1.2
Total			3.6

Sears			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Tamaño	0.3	3.0	0.9
Diversidad	0.2	3.0	0.6
Precios	0.2	4.0	0.8
Tecnología	0.3	4.0	1.2
Total			3.5

Dupuis			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Tamaño	0.3	1.0	0.3
Diversidad	0.2	2.0	0.4
Precios	0.2	4.0	0.8
Tecnología	0.3	3.0	0.9
Total			2.4

SPAZIO			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Tamaño	0.3	1.0	0.3
Diversidad	0.2	4.0	0.8
Precios	0.2	3.0	0.6
Tecnología	0.3	2.0	0.6
Total			2.3

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión.

Puntos Fuertes de la Empresa

Es el eje vertical. Los factores que conforman ésta dimensión son los siguientes:

- Canales de distribución
- Calidad del producto
- Imagen de la marca
- Nivel tecnológico

## Tablas de Valoración

Igual se hace para la dimensión de Puntos Fuertes de la Empresa:

Palacio de Hierro			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Canales	0.3	5.0	1.5
Calidad	0.2	4.0	0.8
Imagen	0.2	5.0	1.0
Tecnología	0.3	4.0	1.2
Total			4.5

Liverpool			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Canales	0.3	5.0	1.5
Calidad	0.2	3.0	0.6
Imagen	0.2	4.0	0.8
Tecnología	0.3	4.0	1.2
Total			4.1

Sears			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Canales	0.3	4.0	1.2
Calidad	0.2	3.0	0.6
Imagen	0.2	4.0	0.8
Tecnología	0.3	4.0	1.2
Total			3.8

Dupuis			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Canales	0.3	1.0	0.3
Calidad	0.2	4.0	0.8
Imagen	0.2	2.0	0.4
Tecnología	0.3	3.0	0.9
Total			2.4

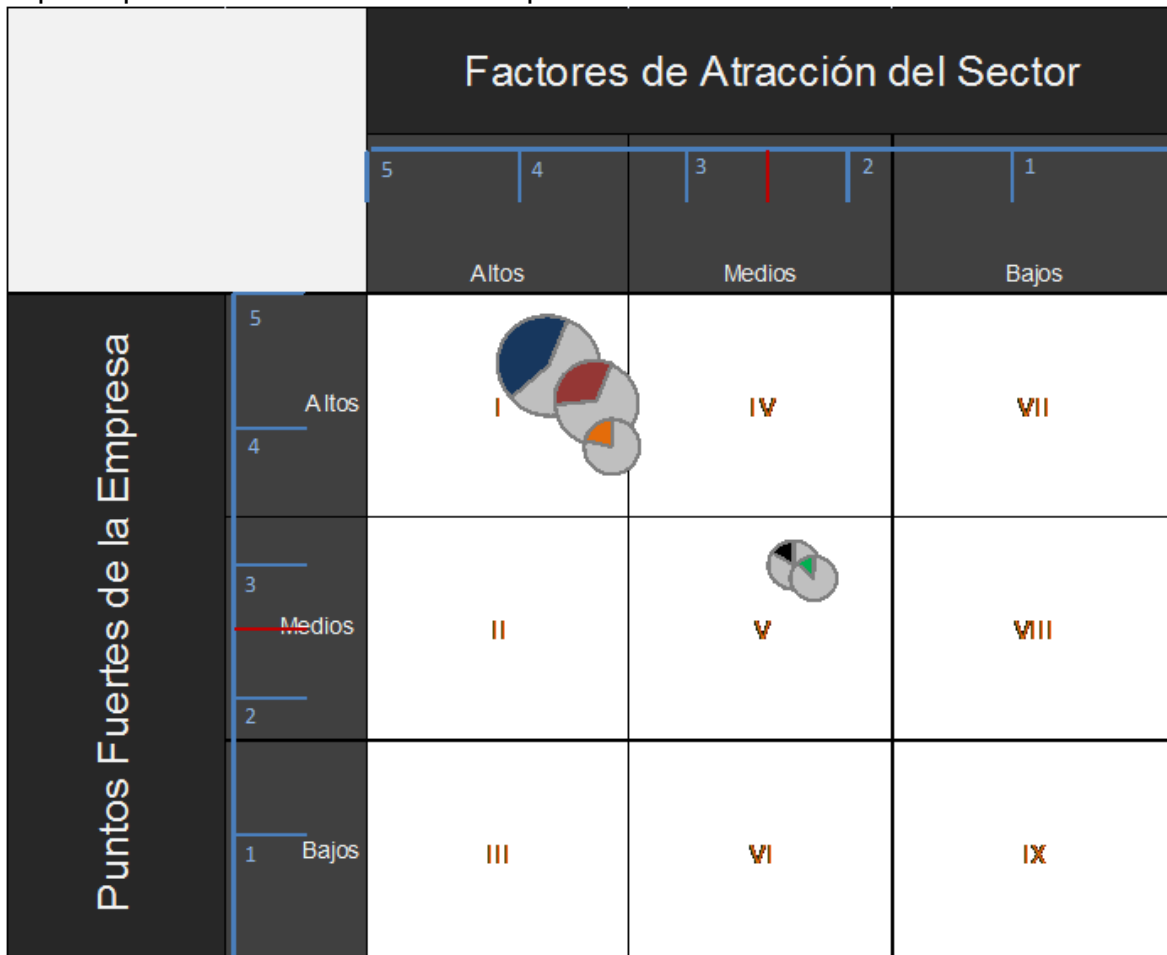


SPAZIO			
Factores	Peso	Calificación	P. Ponderado
Canales	0.3	1.0	0.3
Calidad	0.2	4.0	0.8
Imagen	0.2	3.0	0.6
Tecnología	0.3	3.0	0.9
Total			2.6

### Construcción de la Matriz

En seguida se marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la empresa. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras empresas representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado.

Luego, se trazaran dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la empresa dentro del mercado de su industria.



Dependiendo de donde la empresa quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio, o retirarse.

#### CASILLA I.

De acuerdo con la técnica El Palacio de Hierro, Liverpool, y SEARS requerirían de mayor inversión que les permitiera seguir creciendo y consolidar su posición alcanzada aceptando niveles de rentabilidad moderados. Esta condición podría parecer general para las actuales empresas que lideran el mercado del mueble en México.

#### CASILLA V.

Mientras tanto la empresa Dupuis y SPAZIO a pesar de ser fuertes empresas especializadas en el diseño si las comparamos con las principales líderes del mercado aun presentan trabajo por realizar si su objetivo está en conseguir iguales niveles de posicionamiento. De acuerdo a los resultados de la técnica, estas empresas requieren trabajar en el aumento de Inversiones selectivas para aumentar la rentabilidad e identificar nuevos segmentos atractivos que correspondan con los puntos fuertes de la empresa.

## Anexo 4. La Matriz Boston Consulting Group

### Caso de Empresas del Sector de Muebles en México

Como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones, el mercado de muebles de diseño en México se fabrica principalmente en la Zona Metropolitana del Valle de México; luego están las ciudades de Guadalajara y Monterrey respectivamente.

Dentro de estos núcleos de Comercio la fuerte competencia en muebles de diseño se ostenta entre las empresas provenientes de países como España, Italia, Dinamarca, Alemania, Holanda, Estados Unidos y en menor medida Escandinavia.

Países que gracias a sus alianzas con empresas departamentales dominantes, brindan un poder de venta sobre las pequeñas tiendas locales. Estás generalmente determinan el precio al que le pagaran el producto a las productoras locales. Además también están las tiendas especializadas, las cuales principalmente importan este tipo de muebles y poseen contratos y relaciones realmente atractivas con fábricas exportadoras a México.

Actualmente un porcentaje muy importante de todos los muebles de diseño importados, se comercializan en la ZMVM a través de las tres Tiendas Departamentales más importantes del país: El Palacio de Hierro, Liverpool y Sears.

Por otro lado están las tiendas especializadas quienes junto con las grandes tiendas departamentales dominan prácticamente el mercado de mueble de diseño en México.

Como parte del estudio de diagnóstico del sector de muebles en México, se desarrolla a continuación la técnica de la Matriz Boston Consulting Group para el estudio de cuatro empresas con ventas de mueble de diseño en México.

#### La Selección de Empresas

- El palacio de Hierro [azul]
- Liverpool [rojo]
- SEARS [anaranjado]
- SPAZIO [verde]

Las tres primeras empresas se seleccionaron por ser las tres empresas departamentales más importantes en México, mientras que la última empresa se seleccionó por pertenecer al grupo de tiendas especializadas y por brindar su información financiera para este estudio.

### Cálculo de la tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o el de los dos últimos periodos como se muestra enseguida.

Sector del Mueble en México	Año 2007	Año 2008
Ventas Aproximadas	\$ 45,677,100,000	\$ 53,262,020,000
<b>Tasa de crecimiento del mercado</b>		<b>16.6%</b>

Es decir que las ventas del mercado del mueble se han incrementado en un 16.6% al 2008, respecto de la gestión 2007, el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada firma tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

### Cálculo de la participación relativa

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aún en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de la matriz.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para este caso la empresa con mayor participación es SEARS.

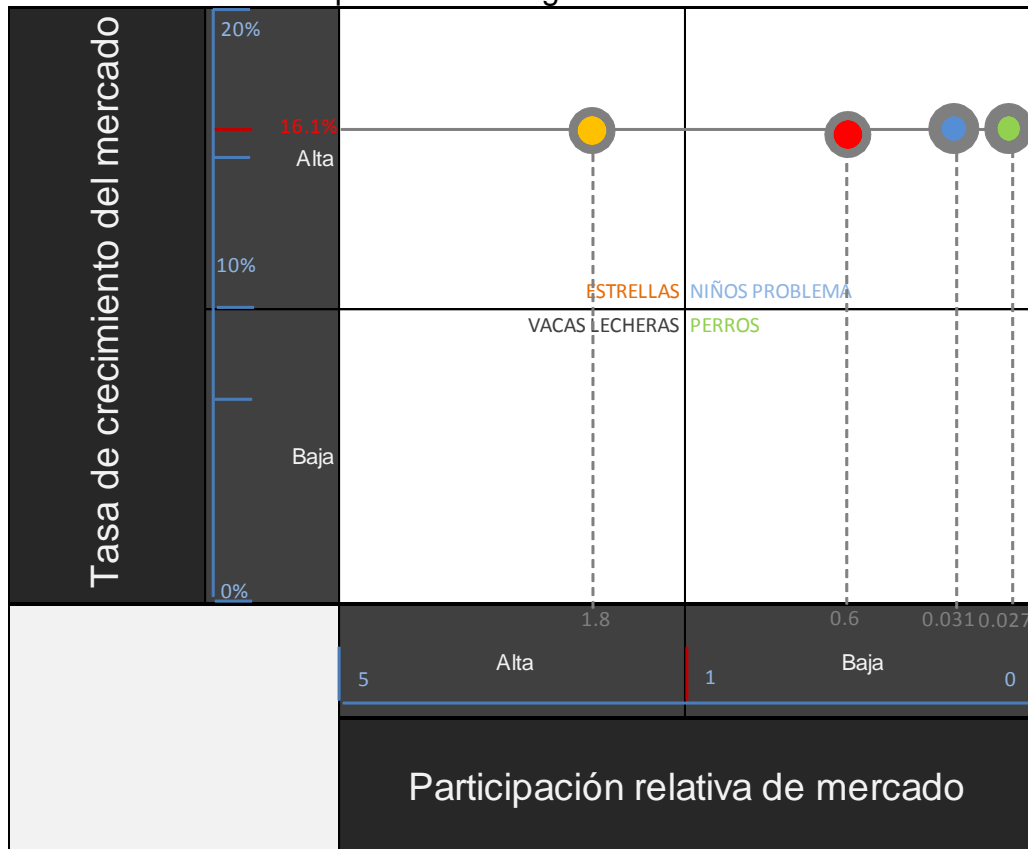
Empresas	Ventas Año 1 (2007)	Ventas Año 1 (2008)	Participación en el mercado con base en 2008
Palacio de Hierro	\$ 802,340	\$ 944,160	0.031
Liverpool	\$ 16,787,518	\$ 17,150,173	0.556
Sears	\$ 25,693,882	\$ 30,819,973	1.797
SPAZIO	\$ 803,200	\$ 822,200	0.027

El cálculo de participación para SEARS se determina con base en las ventas de Liverpool siendo esta última la segunda empresa con mayores ventas.

## Elaboración de la Matriz

Con base en estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro empresas respecto de las cuales se formula un diagnóstico que permite desarrollar estrategias de acción, como se verá más adelante.

En este caso la matriz BCG presenta los siguientes resultados:



## Resultados

Con base en el ejercicio desarrollado se puede concluir que la empresa SEARS, tiene dominio sobre el mercado con el 1.8, (fuerte participación de mercado) sus ventas son las que reditúan mayores ingresos, en relación a su competencia, porque es un mercado consolidado, es decir que la tasa de crecimiento del mercado es alta.

En síntesis aunque los datos de ventas son bajos en comparación con el total de las ventas del sector, si las comparamos entre los casos particulares de las empresas seleccionadas, podemos observar que SEARS es la empresa líder en el mercado con la participación de mercado más alta. Esto es debido a su gran cantidad de almacenes de distribución y a su gran variedad de productos mobiliarios.

Otro aspecto importante que debemos tomar en cuenta es que la tasa de crecimiento de SEARS vista en cifras (volumen de ventas anuales), representa ventas de muebles no solo de diseño sino de muebles en general, hecho que no se contrapone a la reiterada afirmación de que la empresa líder en ventas de mueble de diseño es el Palacio de Hierro.

La matriz BCG muestra que para la empresa SEARS el mercado de muebles en México representa una ESTRELLA, es decir se encuentra en un mercado en crecimiento y con una buena participación de posicionamiento.

Sin embargo también se presenta otro escenario, las empresas Liverpool, El Palacio de Hierro y SPAZIO se encuentran localizados en el recuadro de niños problema.

Por lo que normalmente cuando una empresa ésta en este segmento de la tabla, la clave está en la participación relativa del mercado y no en la tasa de crecimiento del mercado, para este caso existen generalmente dos alternativas comunes:

1. La empresa debe decidir si es posible seguir con esa participación en el mercado y buena rentabilidad.
2. La empresa debe invertir para sacar nuevos productos al mercado que logren aumentar su posicionamiento dentro del sector.

Finalmente cabe señalar que la información aquí reportada representa solo las ventas de los años 2007 y 2008, y por lo tanto no se ven reflejados los acontecimientos de la crisis del 2009. Aunque también es cierto que dados los ajuste económicos que seguramente presentan estas empresas, se cree que las diferencias relativas de posicionamiento actuales, no son muy diferentes a las que se muestran en este estudio. Que sirve para entender en cierta medida el comportamiento de algunas empresas del mueble de diseño en el mercado Mexicano.

## Bibliografía

- Ander Egg, E. Introducción a la Planificación. Argentina, Lumen, 1995.
- Aramayo, O. Manual de Planeación Estratégica. Santiago, Chile, Universidad de Chile, 2005.
- Arias, A. Estudio de Mercado de Muebles en México. BID- Fondo Multilateral de Inversión, 2004.
- Baca Urbina, G. Evaluación de Proyectos. Corea, McGraw-Hill, 2006.
- C, Bendlin. Curso de Planificación Estratégica. 2008.
- Castillo, E. Planificación Estratégica y Control de Gestión. Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile, 2005.
- Cerrud, A. Proceso de Planificación Estratégica, USMA, 2002.
- Córdoba Padilla, M. Formulación y Evaluación de Proyectos. Ecoe Ediciones, 2006.
- Fleitman, J. Negocios Exitosos. México. McGraw-Hill, 2000.
- Florio Massimo. Cost-Benefit Analysis and Incentives in Evaluation. Edward Elgar Publishing, 2007.
- Fortuny Santos, J. Evaluación de la Competitividad, El Progreso Tecnológico y la Eficiencia Económica empresarial, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, 2002.
- Fred R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson, 2008.
- Garrido Buj, S. Dirección Estratégica. España, McGraw-Hill, 2006.
- Garrocho y Sobrino, J. Sistemas metropolitanos: nuevos enfoques y perspectivas. El Colegio Mexiquense y SEDESOL, México, 1995.
- Gómez Ceballos, G. Marketing para la Evaluación de proyectos, Febrero 2004.
- Haime Levi, L. Planeación Financiera de la Empresa Moderna, México, ISEF S.A., 1995.
- Hernandez Hernandez A. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Thomson Corporation, 2005.
- Hill, Ch. y Jones, G. Administración Estratégica. Un enfoque Integrado. México: McGraw-Hill, 2005.
- Meseguer, P. El Mercado de Mueble de Diseño en México. Instituto Español de Comercio Exterior, 2007.
- Milocco J.M. Evaluación de Proyectos de Inversión Lineamientos para un Enfoque Empresarial adecuado a PYMES. Enero del 2002.
- Mintzberg, H. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall, 1997.

Mishan Edward, J. Cost-Benefit Analysis, Rutledge, 2007.

Nacional Financiera. Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. México D.F.: Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, 1997.

Ortega Castañeda, C. El Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Mueblera en México. Tesis, UNAM, 2002

Porter E., M. Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, CECSA, 1996.

Sánchez, G. Técnicas para el Análisis de Sistemas, Cuadernos de Planeación y Sistemas. N°9, DEPMI-UNAM, México, 1991.

Sapag Chaín, N. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. México, Pearson, 2007.

Schnarch Kirberg, A. Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas. Colombia, McGraw-Hill, 2009.

Steiner A., G. Planeación Estratégica. México, CECSA, 2004.